

**YEREL YÖNETİM ÖRGÜTLERİNDE FAALİYET GÖSTEREN
YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ: BURSA BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİ KAPSAMINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Yunus TURHAN

ŞUBAT 2022

**YEREL YÖNETİM ÖRGÜTLERİNDE FAALİYET GÖSTEREN
YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ: BURSA BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİ KAPSAMINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

YUNUS TURHAN

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECESESİ İÇİN GEREKLİ
ÇALIŞMALAR YERİNE GETİRİLMİŞTİR.**

ŞUBAT 2022

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	
Öğrencinin Adı Soyadı:	
Tezin Adı:	
Tez Savunma Tarihi:	

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet ÖNCÜ
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:		
2. Üye :		
3. Üye :		



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad Soyad :
İmza :

ÖZET

YEREL YÖNETİM ÖRGÜTLERİNDE FALİYET GÖSTEREN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ: BURSA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ KAPSAMINDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Turhan, Yunus

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oktay KOÇ

Ocak 2022, 155 sayfa

Bu araştırmanın amacı; yerel yönetim örgütü olarak belediye idarelerinde görev yapan alt, orta ve üst kademe yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik tarzları ve özelliklerinin yönetim kademeleri arasındaki benzerlik ve farkları Bursa Büyükşehir Belediyesi örneğinde incelemektir. Yerel yönetim örgütü olarak belediye idarelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik özellikle ve tarzları hakkındaki ilgili literatür incelendiğinde farklı sektörlerden yöneticilerin liderlik özellikleri ve tarzlarının araştırma konusu yapıldığı belirlenebilmektedir. Özellikle belediye idareleri özelinde yönetim kademeleri arasındaki liderlik özelliklerinin farklılıklarını inceleyen bir çalışmanın olmaması bu çalışmanın çıkış noktasıdır. Araştırmanın örneklemini Bursa Büyükşehir Belediyesinde müdür, şef ve daire başkanı görevlerini icra eden idareciler oluşturmaktadır. Araştırma örneklemine dahil edilen kişilerden mülakat yoluyla elde edilen verilerin analizinde “fenomenolojik analiz” yöntemi kullanılmış ve üretilen bulgular çalışmanın ilgili bölümünde tartışılarak sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Belediye idaresi, Yönetim kademeleri, Liderlik özellikleri, Liderlik tarzları

ABSTRACT

LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF MANAGERS WORKING IN LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATIONS: A QUALITATIVE RESEARCH IN BURSA METROPOLITAN MUNICIPALITY

Turhan, Yunus

Master's Program in Human Resources Management

Thesis advisor: Prof. Dr. Oktay KOÇ

January 2022, 155 pages

The aim of this research is to examine the similarities and differences between the leadership styles and characteristics of the lower, middle and upper level managers working in the municipal administrations as a local government organization, whose importance has increased as a result of the developments in public administration, in the case of Bursa Metropolitan Municipality. When the relevant literature about the leadership characteristics and styles of the managers working in the municipalities as a local government organization is examined, it can be determined that the leadership characteristics and styles of the managers from different fields are the subject of research. The starting point of this study is the absence of a study examining the differences in leadership characteristics between management levels, especially in municipal administrations. The sample of the research consists of administrators who perform the duties of manager, chief and head of department in Bursa Metropolitan Municipality. The "phenomenological analysis" method was used in the analysis of the data obtained through interviews from the people included in the research sample, and the produced findings were discussed and presented in the relevant section of the study.

Keywords: Municipal administration, Management levels, Leadership characteristics, Leadership styles



İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR	xiv
Bölüm 1: Giriş	1
Bölüm 2: Literatür Taraması.....	3
2.1 Yerel Yönetim Örgütü Olarak Belediye İdaresi ve İdarenin Kademelenmesi	3
2.1.1 Belediye idaresinin tarihsel gelişimi.	3
2.1.2 Belediye kavramı.....	9
2.1.3 Belediye organları.	9
2.1.3.1 Belediye meclisi.	9
2.1.3.2 Belediye encümeni.....	11
2.1.3.3 Belediye başkanı.....	12
2.2 Belediye İdaresinin Kademelenmesi	14
2.2.1 Yasal kademelenme.....	14
2.2.1.1 Kurulması zorunlu daire başkanlıkları.	14
2.2.1.2 Kurulması isteğe ve ihtiyaca bağlı daire başkanlıkları.	26
2.3 Yerel Yönetim Örgütleri Olarak İdari Kademelere Göre Yönetici Nitelikleri	35
2.3.1 Yönetici kavramı.	35
2.3.2 Yönetim düzeylerine bağlı olarak yöneticiler.....	37
2.3.2.1 İlk kademe yönetim ve yöneticiler.	38
2.3.2.2 Orta kademe yönetim ve yöneticileri	38
2.3.2.3 Üst düzey yönetim ve yöneticiler.....	39
2.4 Kademelere Göre Yönetici Nitelikleri.....	39
2.4.1 Beceri ve beceri ile ilgili varsayımlar	40

2.4.2 İşletme yöneticilerinin becerilerinin değişmesinde etkili olan faktörler ve günümüz yöneticilerinde bulunması gereken beceriler	42
2.4.3 Günümüz yöneticilerinde bulunması gereken beceriler	45
2.4.3.1 Teknik beceri.....	46
2.4.3.2 İletişim becerisi	47
2.4.3.3 Analitik beceri	47
2.4.3.4 Sosyal beceri	48
2.4.3.5 Karar verme ve strateji belirleme becerisi	48
2.4.3.6 Kavramsal/birleştirme-bütünleşme becerisi.....	49
2.4.4 Orta kademe yöneticilerin üst ve alt kademe yöneticileri ile ilişkileri	59
2.4.5 Orta kademe yöneticilerinin üst kademe yöneticileriyle olan ilişkileri	60
2.4.6 Orta kademe yöneticilerinin alt kademe yöneticileri ile olan ilişkileri	65
Bölüm 3: Araştırmanın Metodolojisi	71
3.1 Araştırmanın Sorusu, Amacı ve Yöntemi.....	71
3.2 Araştırmanın Yargılanması ve Önemi.....	71
3.3 Araştırmanın Alanı ve Örneklem Seçimi	72
3.4 Araştırmanın Sınırlılıkları	72
3.5 Veri Toplama Yöntemi ve Analizler	72
Bölüm 4: Bulgular	73
4.1 Katılımcıların Liderlikte Tercih Ettikleri Güç Kaynakları.....	73
4.2 Katılımcıların İkili İlişkilerde Tercih Ettikleri İletişim Modeli.....	76
4.3 Katılımcıların Lider Olarak İşe Yaklaşımlarında Öne Çıkan Yönleri	82
4.4 Katılımcıların İdari Faaliyetlerde Karar Alma Modelleri	87
4.5 Katılımcıların Yeni Ve Farklı Fikirlerle Göze Batan Bir Çalışana Yaklaşımları.....	92
4.6 Katılımcılara Göre liderin Temel Başarı Ölçütü	95
4.7 Katılımcılara Göre Liderin İdari Faaliyetlerde Problem Çözme Modeli .	100
4.8 Katılımcıların Yaptıkları İşe Göre Ayırdıkları Zaman	103
4.9 Katılımcıların Kaynak Tedariği Açısından, İzlediği Yollar	108
4.10 Katılımcıların Yetki Devretme Hakkında Tercihleri	112

4.11 Katılımcıların lider Olarak Kendilerini Tanımlamaları	116
4.12 Katılımcıların liderin En Çok Kullanması Gereken Kişisel Özelliklerin Beşli Skalada Öncelik ve Önem Sıralaması	121
4.13 Katılımcıların Liderlikte Sevk Ve İdare Etmede En Çok Kullandıkları Araçlar	125
4.14 Katılımcıların Çalıştıkları Örgütü tanımlaması	131
4.15 Katılımcıların Yasal Düzenlemelere Bakış Açıları	136
Bölüm 6: Sonuç.....	142
KAYNAKÇA	145
EKLER.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Ek 1: Mülakat Soruları.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1 Eski ve Yeni Tip Yöneticilerin Özellikleri	36
Tablo 2 Eski ve Yeni Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması.....	44
Tablo 3 Becerilerin Yönetim Kademesine Göre Gerekliliği	50
Tablo 4 Orta Kademe Yöneticilerin Üst Kademe Yöneticilerinden Beklentileri	65
Tablo 5 Orta Kademe Yöneticilerin Alt Kademe Yöneticilerden Beklentileri	69
Tablo 6 Şef Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Tercih Ettikleri Güç Kaynağı	73
Tablo 7 Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Tercih Ettikleri Güç Kaynağı.....	74
Tablo 8 Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Tercih Ettikleri Güç Kaynağı	75
Tablo 9 Yönetim Kademelerine Göre Liderlikte Tercih Edilen Güç Kaynağı.....	75
Tablo 10 Şef Ünvanlı Yöneticilerin İkili İlişkilerde Tercih Ettikleri İletişim Modeli.....	77
Tablo 11 Müdür Ünvanlı Yöneticilerin İkili İlişkilerde Tercih Ettikleri İletişim Modeli	79
Tablo 12 Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin İkili İlişkilerde Tercih Ettikleri İletişim Modeli	81
Tablo 13 Yönetim Kademelerine Göre İkili İlişkilerde Tercih Ettikleri İletişim Modeli	82
Tablo 14 Şef Ünvanlı Yöneticilerin Lider Olarak İşe Yaklaşımlarında Öne Çıkan Yönleri.....	83
Tablo 15 Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Lider Olarak İşe Yaklaşımlarında Öne Çıkan Yönleri.....	84
Tablo 16 Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin lider Olarak İşe Yaklaşımlarında Öne Çıkan Yönleri.....	86
Tablo 17 Yönetim Kademelerinin Lider Olarak İşe Yaklaşımlarında Öne Çıkan Yönleri.....	87
Tablo 18 Şef Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Karar Alma Modelleri	88
Tablo 19 Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Karar Alma Modelleri	89
Tablo 20 Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Karar Alma Modelleri.....	90
Tablo 21 Yönetim Kademelerine Göre Liderlikte Karar Alma Modeli.....	91

Tablo 22 Şef Ünvanlı Yöneticilerin Yeni Ve Farklı Fikirlerle Göze Batan Çalışana Yaklaşımları.....	92
Tablo 23 Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Yeni Ve Farklı Fikirlerle Göze Batan Çalışana Yaklaşımları.....	93
Tablo 24 Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Yeni Ve Farklı Fikirlerle Göze Batan Çalışana Yaklaşımları.....	94
Tablo 25 Yönetim Kademelerine Göre Yeni Ve Farklı Fikirlerle Göze Batan Çalışana Yaklaşımları.....	95
Tablo 26 Şef Ünvanlı Yöneticilere Göre Liderin Yöneticinin Temel Başarı Ölçütü.	96
Tablo 27 Müdür Ünvanlı Yöneticilere Göre Liderin Temel Başarı Ölçütü	97
Tablo 28 Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilere Göre Liderin Temel Başarı Ölçütü ...	98
Tablo 29 Yönetim Kademelerine Göre Liderin Temel Başarı Ölçütü.....	99
Tablo 30 Şef Ünvanlı Yöneticilere Göre Liderin İdari Faaliyetlerde Problem Çözme Modeli	100
Tablo 31 Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Göre Liderin İdari Faaliyetlerde Problem Çözme Modeli.....	101
Tablo 32 Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Liderin İdari Faaliyetlerde Problem Çözme Modeli.....	102
Tablo 33 Yönetim kademelerine göre idari faaliyetlerde problem çözme modeli ..	103
Tablo 34 Şef Ünvanlı Yöneticilerin Yaptıkları İşe Göre Ayırdıkları Zaman.....	104
Tablo 35 Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Yaptıkları İşe Göre Ayırdıkları Zaman.....	105
Tablo 36 Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Yaptıkları İşe Göre Ayırdıkları Zaman	107
Tablo 37 Yönetim Kademelerine Göre Yaptıkları İşe Göre Zaman.....	108
Tablo 38 Şef Ünvanlı Yöneticilerin Kaynak Tedariği Açısından, İzlediği Yollar ..	109
Tablo 39 Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Kaynak Tedariği Açısından, İzlediği Yollar	110
Tablo 40 Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Kaynak Tedariği Açısından, İzlediği Yol	111
Tablo 41 Yönetim Kademelerine Göre Kaynak Tedariği Açısından İzlenen Yollar	112
Tablo 42 Şef Ünvanlı Yöneticilerin yetki Devretme Hakkında Tercihleri	113
Tablo 43 Müdür Ünvanlı Yöneticilerin yetki Devretme Hakkında Tercihleri	114

Tablo 44 Daire Başkanı Ünvanındaki Yöneticilerin Yetki Devretme Hakkında Tercihleri	115
Tablo 45 Yönetim Kademelerine Göre Yetki Devretme Hakkında Tercihleri.....	116
Tablo 46 Şef Ünvanındaki Yöneticilerin lider Olarak Kendilerini Tanımlamaları .	117
Tablo 47 Müdür Ünvanındaki Yöneticilerin Lider Olarak Kendilerini Tanımlamaları	118
Tablo 48 Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Lider Olarak Kendilerini Tanımlamaları.....	119
Tablo 49 Yönetim Kademeleri Arasında Yöneticilerin Lider Olarak Kendilerini Tanımlamaları.....	120
Tablo 50 Şef Ünvanlı Yöneticilerin Liderin Kişisel Özellikleri Sıralaması.....	121
Tablo 51 Müdür Ünvanlı Yöneticileri Liderin Kişisel Özellikleri Sıralaması	122
Tablo 52 Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticileri Liderin Kişisel Özellikleri Sıralaması	124
Tablo 53 Yönetim Kademeleri Arasında Tercih Edilen Liderin Kişisel Özellikler.	125
Tablo 54 Şef Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Sevk Ve İdare Etmede En Çok Kullandıkları Araçlar.....	126
Tablo 55 Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Sevk ve İdare Etmede En Çok Kullandıkları Araçlar.....	128
Tablo 56 Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Sevk ve İdare Etmede En Çok Kullandıkları Araçlar.....	130
Tablo 57 Yönetim Kademelerine Göre Liderlikte Sevk ve İdare Etmede En Çok Kullandıkları Araçlar.....	131
Tablo 58 Şef Ünvanlı Yöneticileri Çalıştıkları Örgüt Tanımı	132
Tablo 59 Müdür Ünvanlı Yöneticileri Çalıştıkları Örgüt Tanımı	133
Tablo 60 Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticileri Çalıştıkları Örgütün Tanımı	135
Tablo 61 Yönetim Kademelerine Göre Çalıştıkları Örgütün Tanımı	136
Tablo 62 Şef Ünvanlı Yöneticilerin Yasal Düzenlemelere Bakış Açıları.....	137
Tablo 63 Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Yasal Düzenlemelere Bakış Açıları	138
Tablo 64 Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Yasal Düzenlemelere Bakış Açıları	140
Tablo 65 Yönetim Kademelerine Göre Yöneticilerin Yasal Düzenlemelere Bakış Açıları.....	141

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1. Yönetim ve Yönetici Düzeyleri	37
Şekil 2. Yöneticilerin iş karışımı	52
Şekil 3. Yöneticilerin çeşitli düzeylerde planlama.....	53
Şekil 4. Yönetim kademelerinde gerekli yönetsel beceriler	58



KISALTMALAR

a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.r.	Adı Geçen Rapor
c.	cilt
Çev	Çeviren
D.P.D.	Devlet Personel Dairesi
D.P.T.	Devlet Planlama Teşkilatı
D.M.K.	Devlet Memurları Kanunu
G.İ.H	Genel İdare Hizmetleri
KAYA	Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
K.H.K.	Kanun Hükmünde Kararname
MEHTAP	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
O.E.C.D	Organization For Ekonomik Co- operation and Development (Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
S.	Sayı
s.	Sayfa

Bölüm 1

Giriş

Kamu yönetimi alanında son yıllarda meydana gelen yenilik ve değişimler, bir bütün olarak kamu yönetimi elemanlarının da kendilerini yenilemesi ve değiştirmesini gerektirmiştir. Kamu yönetimindeki bu yeni anlayış, özellikle yerel yönetimlerde etkisi fazlaca göstermiştir. Bürokrasiden çok vatandaşa karşı hizmet odaklı olmak, hesap verebilirliği artırmak, etkinlik ve verimlilik gibi kavramları temel almıştır. Kamu düzenin yeniden yapılanmasında, yetki alanları bakımından yerel yönetimleri öncelikler verilerek kapsamı genişletilmiştir (Belli, 2017, s. 102). Çünkü yerel yönetim örgütleri, diğer kamu örgütlerine göre vatandaşlar hizmet sunma noktasında her zaman daha yakın ve daha etkili ajanlar olarak kabul edilegelmiştir. Bu nedenle yerel yönetim örgütlerinin etkili ve etkin hizmet üretmesi, bir yerinden sonra vatandaşların, aldıkları kamu hizmeti karşısında elde edecekleri memnuniyet ve tatmini belirleyici niteliktedir (Çillioğlu Karademir, 2018, s. 53). Eğer bu iddia gerçekten doğru ise, bu sefer yerel yönetim örgütlerinin etkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla birtakım müdahalelere gereksinimleri açıktır. İşte bu müdahaleleri yapacak olan yerel yönetim örgütlerinin yönetici ve/veya liderlerinden başkası olmamalıdır.

Öyleyse yerel yönetim örgütü olarak belediyelerin, yaşanan gelişmeler karşısında, verdikleri hizmetlerin kalitesini artırmak, gelişen ve değişen koşullara uyum sağlamak açısından hiç şüphe yok ki yöneticilerinin liderlik tarzlarına bir yönden dayanmak durumunda oldukları kolaylıkla ileri sürülebilir (Kalkandelen, 1972, s. 21). Yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik özellikleri ve sergiledikleri liderlik tarzları, örgütün nitelikli ve yüksek düzeyde performans göstermesi bakımından önem arz etmektedir. Elbette buradaki temel amacın, salt örgütün yüksek ve nitelikli performans sergilemesi olmadığı, ancak esas sorunun vatandaşların ilgili örgütten elde edecekleri beklenti ve taleplerin hakkıyla karşılanması olduğu ifade edilebilir (Altıntaş, 2002, s. 34). Öte yandan bu tip örgütlerde sadece üst yöneticilerin liderlik özellikleri değil, orta ve alt kademe yöneticilerin de göstermiş oldukları liderlik özellikleri ve tarzları, örgüt başarısı için ve özellikle vatandaş memnuniyetinin sağlanması bakımından önemli hale gelmiştir. Çünkü hızla değişen koşullar karşısında etkili yönetim, çalışanları motive edebilme ve verimliliğin artırılması, yöneticilerin

göstermiş olduğu liderlik özelliklerine bağıdır (Yörük ve Dündar, 2011, s. 94). Bunlara dayalı olarak yerel yönetim örgütlerinde liderlik nitelikleri ve tarzlarını belirlemeye her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulduğunu ifade etmek gereklidir.

Bunlardan hareketle mevcut çalışma, yerel yönetim örgütü olarak belediyelerde yönetim kademelerinde görev yapan alt, orta ve üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Çalışmanın bu şekilde ifade edilebilecek amacını gerçekleştirmek üzere, Bursa Büyükşehir Belediyesinde görev yapan daire başkanı, müdür ve şef statüsündeki yöneticilerle nitel bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada, farklı yönetim kademelerinde bulunan idarecilerin göstermiş oldukları liderlik özellikleri ve tarzları farklı ölçütler temel alınıp belirlenerek, kademeler arasında bu açıdan farklılık olup olmadığı belirlenmiştir. Çalışmada her üç kategoriden toplam 15 yönetici ile görüşmeler yapılarak veri toplanmış ve elde edilen veriler yorumlayıcı yöntemlerle işlenerek nihai sonuçlar üretilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yerel yönetimler ve belediyelerin kavramsal çerçevesi hakkında yapılan teorik çalışmalardan bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise belediye idaresi ve idarenin kademelenmesi ile ilgili literatür yönelik tartışılmıştır. Üçüncü bölümde ise, araştırmanın metodolojik yapısının ortaya konulduğu bölümdür. Bu bölüm, araştırmanın bulguları ve tartışma kısmıyla sonlandırılmıştır. Son olarak elde edilen bulguların genelleştirildiği sonuç kısmı ile çalışma sonlandırılmaktadır.

Bölüm 2

Literatür Taraması

2.1 Yerel Yönetim Örgütü Olarak Belediye İdaresi ve İdarenin Kademelenmesi

2.1.1 Belediye idaresinin tarihsel gelişimi. Açıktır ki Tanzimat öncesi dönemde kadı ve müesseseler Osmanlı Devleti'nde mahalle idarelerini tamamlayan derneklerdi ve ayrıca şehirde yakın idareleri yapan tüccar dernekleri de vardı. Osmanlı Devleti'nin en önemli kademe başkanları olan Kadılar, doğrudan doğruya ortanın altındadır ve büyükşehir güvenliğinin desteklenmesi, müesseselerin değerlendirilmesi, mülki idarelerin icrası ve hakkaniyet konularında sayısız yükümlülüklerle/uzmanlara sahiptir. Bu görev ve yetkileri yerine getirirken kendilerine yardımcı olacak birimleri de vardır. Subaşı, şehrin asayiş ve güvenlikte kadın yardımcısı, adli işlerin naibi, cemaat yönetimi dairesi imamı, belediye hizmetlerinin muhtesibidir. Muhtesip bugün zabıta olarak görev yapmaktadır (Erbay ve Akgün, 2017). Öte yandan Naibi adlı görevliler, Kadı'nın vekili olarak hareket ederek, uzak bölgelerde ve büyük şehirlerdeki alışveriş merkezlerinde teftiş ve kolluk görevlerini yerine getirdi. Unutulmaması gereken husus, Kadı veya yardımcılarının halk tarafından seçilmemesi ve denetlenmemesi ve yönetimde herhangi bir kamu temsilcisinin bulunmamasıdır (Seyitdanlıoğlu, 2010).

Yeniçerilerin azalması nedeniyle belediye hizmetlerindeki sorumlulukları devlet adamlarına devredildi. Kadı, belediye hizmetlerini göremeyince, bu görevleri yerine getirmek için 1826 yılında muhtesip teşkilatlanarak (merkezde) ihtisas daireleri ve (vilayetlerde) ihtisas büroları kurulmuştur. Mükelleflere vergileme, kolluk ve belediye hizmetleri görevleri verilmiştir. 1836 yılında vakıf ile ilgili bazı mahalli sorumlulukların vakıf dairesine verilmesiyle kadıların şehir hizmetlerine ilişkin sorumlulukları sona ermiş, sadece adli dairenin sıfatları kalmıştır. Bir süre sonra meslek kuruluşları sadece vergiden sorumlu olmaya hak kazanmış ve belediye hizmetlerini yerine getiremez hale gelmiştir. Vakıf, Tanzimat öncesi ve sonrasında bazı mahalli hizmetler de yapmıştır. Ancak Tanzimat öncesinde mahalli hizmetlerle ilgili kadı müesseseleri, vakıflar ve bazı cemaat kuruluşlarından bahsetmek mümkün olsa da mahalli idare veya mahalli meclisler kavramından bahsetmek mümkün olmamıştır. Çünkü merkez yetkilileri bazı hizmetleri yerel gruplara bırakmış durumda

ama bu hizmetler zaten merkez için teknik olarak imkansızdı. Bu durum yerel demokrasi ve yerinden yönetim anlayışıyla bağdaşmaz (Ortaylı, 2011).

1829'dan itibaren başkentte beyler atanan Mahmut, daha sonra ilçe, mahalle ve köyleri yönetmek için kırsal ve kasabalarda baş yöneticiler atadı. Bu muhtarlar ilgili bölgelerde, topluluklarda ve köylerde yaşayan kişilerden seçilir. Osmanlı İmparatorluğu'nun taşra idaresinde bulunan gruplar, "*mütegalibe*" olarak da bilinen devlet adamları ve ileri gelenler olarak adlandırılabilir. Bu yerel gruplardaki bireylerin seçtikleri kurumlara "*ayanlık*" denir. Ayanlar seçilip iktidara geldiklerinden beri yerel yönetimlerin oluşumunda ve halkın yönetime katılımının sağlanmasında öncü olmuşlardır (Erbay ve Akgün, 2017).

1833 yılında her vilayette ileri gelenlerin yerine muhtarlık sistemi kurulmuştur. Ajansın sorumluluk ve yetkileri bugüne kadar çok fazla değişmeden devam etmiştir. Muhtarlık sistemi ile halkın kendi yönetiminde söz sahibi olmasının önü açılmıştır. Bu sistem günümüzde yerel ve yönetim ilkelerinin ilk işareti olarak kabul edilebilir (Erbay ve Akgün, 2017).

Tanzimat döneminde modern anlamda yerel yönetimin çekirdeği şekillenmeye başlamış ve yerel gruplar yönetime katılmaya başlamıştır. Bu dönemde her bölgenin kontrol altına alınacağı umulduğu için yerel halk ve güç gruplarının varlığı onlara bu konuda yardımcı olması açısından önemlidir. Bu kapsamda 1840 yılında vilayetlerde "*Muhasırlık Heyeti*" kurulmuş ve vergi tahsilât sorumluluğu merkezi hükümetten atanan "*Muhasır*" adı verilen görevlilere devredilmiştir. Muhasır Meclisi'ndeki halk temsilcileri seçilir ve bu Meclis'te gayrimüslimler de temsil edilebilir. Ayrıca Cumhurbaşkanı Muhasır'ın başkanı da dindar değil. Bu açıdan bakıldığında bu meclisler temsili demokrasinin ilk adımı olarak kabul edilebilir (Erbay ve Akgün, 2017).

Nüfusun artması ve genişlemesi ve iş tatbikatlarının artması nedeniyle, Osmanlı İmparatorluğu'nun liman kentsel alanları başka bir idari yapılanmaya ihtiyaç duymuştur. Bu nedenle, Tanzima seçkinleri, günümüz şehir yardımlarını sunmak için özellikle büyükşehir ulaşımı olmak üzere başka bir yetkili tasarıma ihtiyaç duydu. 3 Kasım 1839'da Tanzimat Fermanı ilan edildi ve millet, merkezi hükümet tekniği ile ıslah edilmeye başlandı ve bu eşsiz durumda, yakınlardaki meclisler de aynı şekilde konuşuldu. Tanzimat zaman diliminde bugünkü ilçenin temellerini atmak diye bir şey yoktur (Seyitdanlıoğlu, 2010).

Modern anlamda ilk belediye teşkilatının kurulması 1854 yılına kadar beklemek zorunda kalmıştır. 1854 yılında İstanbul'da kurulan Şehremaneti'nin temelinin atılmasının nedeni Kırım Savaşı'dır. Bir dereceye kadar Kırım Savaşı'nın modern belediyeciliğin başlangıcı olduğu söylenebilir. Kırım Savaşı ile birlikte kent nüfusu arttıkça sağlık ve temizlik gibi sorunlarla baş etmek zorlaştı. İhtisas Bakanlığı'nın bu sorunları çözmeye yetersiz kalması nedeniyle belediye hizmetlerini sağlayacak yeni bir kuruma ihtiyaç duyulmaktadır. 1854 yılında kurulan (bazı kaynaklarda 1855 olarak da geçmektedir) Şehremaneti'nin başına "*Şehremini*" getirilmiştir. İddiaya göre Şehremaneti, kentle ilgili kararlar almak için kent konseyi ile birlikte çalışacak olan kent konseyi tarafından yönetilecek. Şehreminin üç organı vardır. Bunlar; Şehremini (şehir) meclisi ve Cemiyet-i Umumiye'dir. Belediye meclisi ve belediye meclisi hükümet tarafından atanır. Cemiyet-i ümumiye ise belediye başkanı ve ticaret odası tarafından kendi üyeleri arasından seçilmiştir. Ancak finansman imkanları ve yetersiz kadrolar nedeniyle Şehremini beklenen başarıyı elde edemedi. Sonuç olarak, Kent Konseyi Madalyası, 1855 yılında şehir yönetimine yardımcı olmak için kuruldu. Heyetin çalışması nedeniyle İstanbul'un 14 daireye bölünmesi öngörülmüş, ancak Beyoğlu ve Galata bölgeleri için "*altıncı belediye dairesi*" kurulmasına karar verilmiş (1857), 14 dairenin kurulmasına karar verilmiştir. Kent, yaptığı çalışmalarla diğer kentlere de örnek olmayı hedeflemektedir. Belediye ofisi 1868'de yeniden düzenlendi. Tanzimat döneminde yönetici elitlerin temiz kent ve çevre ile modern kent kavramına büyük önem verdiklerini göstermektedir. Özellikle belediyelere hizmet veren modern yerel yönetim, Tanzimat döneminde doğmuştur (Seyitdanlıoğlu, 2010).

Tanzimat döneminde taşra ve sancak idari kurumlarının yeniden düzenlenmesi, modern belediyeciliğin temelini oluşturduğu söylenebilir. Bu bağlamda 1864 tarihli Tuna Vilayeti Nizamnamesi; 1867 yılında çıkarılan Vilayet-i Umumiye Nizamnamesi ve 1871 yılında çıkarılan Umumi İdare-i Vilayet Nizamnamesi. 1864 Tuna Vilayet Nizamnamesi'nde her köy "*idari belediye*" olarak kabul edildi. Bu durum yerel yönetim kurumlarının gerekliliğinin anlaşılması olarak ifade edilebilir (Seyitdanlıoğlu, 2010). 1867'de çeşitli illerde belediye kurulmasına ilişkin yasal çerçeve oluşturulmuş ve yönetmelikler çıkarılmıştır. Belediye başkanı, 1864 tüzüğü ve yönetmeliğe ekli talimat uyarınca memurlar arasından seçilecek ve herhangi bir ek ödenek almaksızın gönüllü olarak görevlerini yerine getirecektir. Belediye başkanı, belediye meclisini toplantıya çağırarak ve toplantıda alınan kararları vali ve il meclisinin onayına

sunmakla yükümlüdür. Burada idari denetimin benimsendiği görülmektedir. Kent Konseyi, sadece yönergede kendisine verilen görevleri yapacak, aksi takdirde mali, idari ve adli işlere müdahale etmeyecektir. Belediye meclisinin, belediye başkanının belirlediği gelir dışında hiçbir harcama yapamayacağına da dikkat çekildi. Bu noktadan hareketle, yetkililerin belediye yetkilerini tam olarak vermediği ve mali kaynaklarının zayıf olduğu görülmektedir. Ayrıca kent konseyinin bunu uygulayamadığı ve yerel meclislerin tüzel kişilik kazanmadığı görülmektedir (Erbay ve Akgün, 2017). Yine de belediye bağımsız bir kurum, kendi kurumları olan bir kurum olarak görülmekte ve bu doğrultuda hareket etmektedir. Bu nedenle kadının asırlardır yürüttüğü belediye hizmeti veya idaresi ayrı bir müessese olarak ele alınmıştır.

1871 tarihli nizamnameye göre bütün şehirlerde belediye kurulması öngörülmüştür. Bu durum belediyelerin yerel yönetimin vazgeçilmez bir unsuru olarak görülmesinin önünü açmıştır. İl ve ilçelerde belediye teşkilatlarının kurulmasına ve şehrin mahalli idaresini memurlar arasından seçilecek bir meclis başkanının yerine getirmesine karar verildi. Başkan, merkezi hükümet tarafından atanırdı. Ayrıca meclise girebilmek için bazı şartları yerine getirmeniz gerekiyordu. 1876 Anayasası, Osmanlı İmparatorluğu'ndaki ilk anayasadır ve şehrin tarihinde önemli bir yer tutar. Anayasaya göre, İstanbul ve diğer illerde belediye yönetimini organize edecek kanunlar çıkarılmalıdır (Şengül, 2011).

1876 yılında İl Belediyeleri Kanunu çıkarılarak çeşitli il ve ilçelerde belediye teşkilatı kurulmasına karar verilmiştir. Müdürlükten kişilerin bireyler tarafından seçileceği ve içlerinden birinin odak hükümet tarafından belediye başkanı olarak atanacağı öngörülmektedir. 1877'de Dersaadet Şehir Kanunu çıkarıldı. Bu kanunun özü sadece İstanbul'u kapsamaktadır. Yetkili tasarımda hiçbir gelişme yoktur ve değeri neyse o kalır. Ancak asıl değişiklik, şehirdeki büyükşehir işyeri sayısının 14'ten 20'ye çıkmasıdır. Bu yasa ilçelere meşru bir nitelik kazandırmaktadır. Kent teşkilatına kendi mülkü ile ilgilenme yükümlülüğü verildiğinden ve belediye meclisinin şehir teşkilatının çıkarlarının delegeesi olduğu yasal yürütme önünde ifade edildi. 1912'de "Dersadette Şehir Kanunu" yürürlüğe girdi. Bu yönetmeliğe göre İstanbul'daki büyükşehir derneği iptal edildi. İstanbul Şehremaneti şu anda 9 bölgeden oluşuyor (Erten, 2018; Şahin, 2018). Bu düzenlemeye göre, konsey konseyin yerini aldı. Belediye başkanının meclis içinden seçilmesine karar verildi. Bu dönemde il özel idare

bölgeleri ve köy düzeyindeki idari organlar bakımından il özel idare bölgelerinin yerel yönetim sistemine dahil edilmesi uzun soluklu çabalar gerektirmektedir. Bu kapsamda 1864 yılında taşra özel idare teşkilatları için ilk yönetmelik olan “*İl Nizamnamesi*” çıkarılmıştır. Bu nedenle, bir taşra sistemi getirildi. Taşra sistemine geçişin yanı sıra idari yönetim de deneyimli bürokratların elindedir. İller, il özel müdürlükleri ve il genel müdürlükleri kurmuştur. Yönetmelikler il yönetiminin temeli olarak kabul edilir. 1870 yılında İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizamnamesi çıkarılmıştır. Yönetmelikler bazı yeni düzenlemeler getirse de eski düzenlemeleri kaldırmamıştır. Bu nedenle eski yapı korunmuştur. Yönetmelikte il özel idare teşkilatını danışma kurulu olarak belirlemekte, özerk bir yerel yönetim birimi olarak denetime tabi değildir (Şahin, 2018).

1876 yılında Kanun-i Esasi döneminde projeye başlanmış, ancak meclisin askıya alınması nedeniyle proje kesintiye uğramıştır. 1913 yılında, 1870 yönetmeliği İl Genel İdaresi Yasası olarak yeniden düzenlendi. Kanuna göre il hem merkezi taşra teşkilatı hem de bağımsız tüzel kişiliğe sahip yerel yönetim birimidir. İl Genel Meclisi tüzel kişilik olarak tanınır ve karar alma organı olarak belirlenir. Ayrıca bir komite kurulması da öngörülmüştür. İldeki genel işler ve özel işler ayrı ayrı düzenlenir. İl genel işleri vali ve il yönetim kurulu tarafından yürütülür ve özel işlerden vali, il meclisi ve il parti kurulu sorumludur. Sonuç olarak valiye iki farklı görevi yerine getirme yetkisi verilmiş, böylece il özel idare teşkilatı unvanı ve merkezi yönetimdeki en üst düzey yetki elde edilmiştir. Kanun, il özel idare birimlerine geniş bir sorumluluk yelpazesi sunsa da, uygulamada yeni kurulan bakanlıklar veya kamu kurumları da bu sorumlulukları görmektedir (Şengül, 2011).

Türkiye Cumhuriyeti'nde yerel yönetimleri gözlemlediğimizde, yerel yönetimlerdeki değişimler ve sosyal ve ekonomik kalkınma nedeniyle yerel yönetim birimlerinden belediyeler ortaya çıkmıştır. Ayrıca köy düzeyinde yapılaşmanın zayıf olması nedeniyle sorumlulukları il düzeyindeki özel idarelerce yerine getirilmeye başlanmış, bu görünümle il düzeyindeki özel idareler kırsal belediyelere benzer bir yapı göstermiştir (Erbay ve Akgün, 2017). Ancak kentleşme sürecinin hızlanmasıyla belediyeler güçlenmeye, taşra ihtisas kuruluşları önemsizleşmeye başladı. Nitekim son değişikliklerden sonra belediyeler merkezi yönetimin bazı sorumluluklarını üstlenmeye başlamışlardır. Cumhuriyetin ilk yıllarında Osmanlı'dan miras kalan bir belediyeçilik anlayışı vardı. Osmanlı'dan devralınan anlayışın ne kadar iyi olduğu

tartışılrsa da Cumhuriyet'in yerel yönetiminin temelini oluşturduğu için önemli bir miras olarak kabul edilebilir. Türkiye Cumhuriyeti 1924-1930; 1930-1950 döneminde yerel yönetim; 1950-1980 ve 1980 arasındaki farkla günümüze kadar kontrol edilebilir. 1924'ten 1930'a kadar Türkiye'de yerel yönetime bakın; Ankara Şehremaneti 1924 yılında kurulmuş ve kanun numarası 412'dir. Bu kurumda, 1924 Anayasası, başkent Ankara için özel bir belediye kurulmasını öngörmüştür. Bu yönüyle Osmanlı dönemi anlayışı ile benzerlik göstermektedir. Ankara Şehremaneti belediyeye örnek olması açısından önemlidir ve olumlu ve olumsuz yönleriyle 1580 sayılı Belediye Kanunu'na yön vermektedir. Ancak uygulama ve başarı açısından uzun sürmedi. Cumhuriyet hükümeti, yerel yönetim birimlerinden önce köy yönetimini ele almaktadır. Bu bağlamda 1924 yılında çıkarılan 442 sayılı Köy Kanunu ile köyün tüzel kişiliğe sahip olması sağlanmıştır (Erten, 2018)'e göre Türkiye Cumhuriyeti'ndeki köy ve köylülerin görüşleri ülkenin genel ekonomik ve sosyal koşullarına göre beş farklı açıdan incelenebilir:

1. Kurtuluş Savaşı'ndan sonra, 1924 yılında çıkarılan 442 sayılı Kanun kapsamındaki köylerin şartları 150 kişi idi. Ayrıca bu kanunla köy teşkilatının onaylandığı ve Muhtar'ın tüzel kişilik kazandığı görülmektedir. Bu dönemde tarımsal ürünlere olan aşırı talep nedeniyle insanların kırsalda yaşaması ve tarımsal ürün elde etmek için araştırma yapması istenmiş, bu nedenle aşar kaldırılmış, toplum merkezleri ve kırsal araştırma enstitüleri gibi araştırmalar ele alınmıştır. Dolayısıyla bu dönemde köylüler üzerinde yapılan araştırmaların daha çok köye odaklandığı söylenebilir (Erten, 2018).
2. 1950-1960 döneminde kentlerde sanayinin ortaya çıktığı dönemde köylerden de bu süreç için iş gücü sağlanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle köyden kente göç çoktan başlamıştır. Ek olarak, traktörler daha az insana ihtiyaç duyar ve bu da şehirlere göçü hızlandırır.
3. 1960'dan 1980'e kadar olan süreçte: 1960 Anayasası'nda öngörülen planlı kalkınma yöntemi göz önüne alındığında, köyün kalkınması toplumun kalkınmasına yol açacaktır, bu nedenle köyün kalkınmasına önem arz etmektedir.
4. 1980 sonrası dönemde tarımsal üretimin ve hayvancılığın azalması nedeniyle köylere verilen önem azalmış, dolayısıyla kentlere göçün hızı hızlanmıştır. Yukarıdaki dört dönemde köylerin muamelesi farklı olsa da, köyün

değişmeyen özellikleri, tüzel kişiliğinin korunmasında ve birçok harç ve vergiden muaf tutulmasında yansıtılabilir (Erten, 2018).

5. 2014 yılı itibari ile 30 ilde kentsel modeli uygulayan 34.500 köyden 16.577 köyün tüzel kişiliği kaldırılmış, bu köyler mahalle kabul edilerek ilçe ve illere bağlanmıştır. Tüzel kişi statüsünü kaybeden köyün malı ve umumi arazisi mahalle veya şehir sayılır.

2.1.2 Belediye kavramı. Belediye, Tanzimat ile birlikte kullanılmaya başlayan bir kavramdır. Özerk kent, yığınlar halinde yaşayan insanların ortak ihtiyaçlarının karşılanmasından sorumlu olan, günümüz anlamında kent özelliklerini taşıyan, kamu tüzel kişiliği statüsüne sahip yerel yönetim birimi ve karar organı olarak tanımlanmaktadır. Belediye kavramı dünyada ilk kez Fransa'da yani 1789'da Kurucu Meclis'te ortaya çıktı. 1835'te İngiltere'de yapılan değişikliklerden sonra ilk kez belediye tüzel kişiliği kuruldu. Türkiye Cumhuriyeti'nde belediye teşkilatları 1930 yılında çıkarılan ve uzun yıllardır yürürlükte olan 1580 sayılı Belediye Kanunu ile ortaya çıkmıştır. Daha sonra 5393 sayılı Belediye Kanunu resmî gazetede yayımlanarak 13 Temmuz 2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bahsi geçen kanunda kurum: “Belde sakinlerinin yerel müşterek nitelikteki gereksinimlerini yerine getirmek için oluşturulan ve seçmelerin seçerek oluşturduğu karar organı, belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanından oluşan kamu tüzel kişilikleridir” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanıma göre belediye, bağımsız bütçeli, halk tarafından seçilen, bağımsız kararlar verebilen ve uygulayabilen, Anayasa tüzel kişiliğine sahip özerk bir birimdir. Türkiye tüm il ve bölgelerde belediyeler kurmalıdır. Nüfusu 5.000 ve daha fazla olan yerleşim yerlerinde gerekirse belediye kurulabilir. Ancak yerleşik yerleşim yerlerinde belediye sınırlarına uzaklığı 5.000'i geçmeyen sit alanları, yerleşim yerleri, içme suyu ve kullanma suyu havzaları ve diğer sit alanlarında özerk şehirler kurulması mümkün değildir. Nüfusu 5.000'den fazla olan ve yerleşim yerinin yerleşim alanına en az 5.000 nüfuslu uzaklıkta bulunan bir köy veya çeşitli köyler bir merkez olarak kabul edilebilir ve bir araya gelerek belediye oluşturabilir. Bu sayede geçmişten günümüze belediyelerin yanı sıra birleşme ve yeni yerleşimler yoluyla da belediyeler kurulabilmektedir (Türkoğlu 2009, s. 7).

2.1.3 Belediye organları.

2.1.3.1 Belediye meclisi. Kent konseyi üyeleri, kent yönetiminin en yüksek danışma ve karar organıdır. Her beş yılda bir doğrudan halk tarafından seçilirler. Onda

bir baraj ile nispi temsil sistemi uygulamalar
(<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2972.pdf>, madde 2/2 (e.t. 15.07.2020).

Her kasaba, belediye meclisi üyelerinin seçileceği bir seçim çevresi olarak kabul edilir ve meclisteki toplam üye sayısı son nüfus sayımı sonuçlarına göre belirlenir (Eryiğit, 2012, s. 54).

Kent Konseyi, kanunla belirlenen esas ve usullere göre seçilen üyelerden oluşan, tüzel kişiliğin karar ve mutlak organıdır. 19 Temmuz 1963 tarihli 307 sayılı Kanun'dan önce çoğunluk sistemi uygulanıyordu ve üyeler doğrudan kasaba halkı tarafından seçiliyordu. 1963'ten sonra belediye seçimlerinde nispi temsil sistemine geçilmiş, bundan sonra siyasi partilerin seçimlerde aldıkları oylara göre milletvekili meclise girmiştir (Gözübüyük, 1967, s. 39).

2972 sayılı mahalli idare amirleri ile mahalle muhtarları ve ihtiyar meclislerinin seçimine ilişkin kanun, daha önce var olmayan, bilinmeyen bir seçim sistemini öngörmektedir. Yönetmelikte mahalli idare seçimlerinde baraj sistemi ve nispi temsil sistemi uygulanmakta ve seçimler beş yılda bir yapılmaktadır. Öte yandan, son genel nüfus sayımı verilerine göre her seçim çevresinde belediye meclisine seçilecek üye sayısı, nüfusu 10.000'e kadar olan beldelerde 9, nüfusu 10.001 ile 20.000 arasında olan ilçelerde 11'dir.

Seçim sonuçlarının açıklanmasından beş gün sonra belediye meclisi, belediye başkanının himayesinde toplanır. Konferans meclisi, ilk iki yıl kapalı oylama sisteminde çalışmak üzere birinci ve ikinci başkan yardımcılarını ve meclis üyeleri arasından en az iki katibi seçer. Başkanlık Divanı seçimi üç gün sonra sona erer. Önümüzdeki dönemde seçilecek cumhurbaşkanlığı kurulu, mahalli idare genel seçimlerine kadar görev yapar. İçişleri Bakanlığınca çıkarılan yönetmeliklere göre meclis çalışması ve katılımının esas ve usulleri belirlenmiştir.

Belediye Meclisi, her ayın ilk haftasında önceden kararlaştırılan bir tarihte toplanır. Bütçe görüşmeleri için azami toplantı süresi 20 gün, diğer toplantıların azami süresi beş gündür. Yönetim kurulu toplantısı herkese açık olmakla birlikte, başkanın veya yönetim kurulu üyelerinden birinin teklifi üzerine toplantıya katılanların oyu ile özel toplantı yapılması mümkündür. Belediye başkanı ve meclis üyeleri her ayın ilk toplantısında belediye işlerine ilişkin konuların gündeme alınmasını isteyebilirler. Toplantıya katılanların salt çoğunluğunun sağlanması halinde bu talep gündeme

alınabilir. Yıllık bütçe ve imar konuları dışında gündemdeki diğer konular komisyona sunulmayacak ve belediye meclisine sunulan gündem ile karara bağlanabilecektir. Belediye başkanı hukuka aykırı gördüğü bir kararı beş gün içinde belediye meclisine geri göndererek gerekçesini açıklayabilir. Ayrıca belediye başkanı, meclis üyeleri tarafından sürekli olarak alınan kararları on gün içinde idari ve adli birimlere gönderebilir. Görüşülmeme kararı ile belediye meclisi üyelerinin salt çoğunluğu ile görüşülerek onaylanan karar nihai karar olarak kabul edilir. Karar kesinleşme tarihinden itibaren 7 günü geçmediği takdirde, 7 gün içinde mahallin en büyük mülki amirliğine gönderildiğinde yürürlüğe girer. Belediye meclisi, belirli bir süre içinde görevini yapmaz, belediye işlerini bozar ve görevle ilgili olmayan siyasi konularda karar verirse, en geç bir ay içinde feshedilir ve belediye meclisi karar verir. Danıştay İçişleri Bakanlığı'nın bildiriminden sonra meclisin görevleri, meclis yeniden yapılanıncaya veya yeni bir meclis seçilinceye kadar belediye encümeninin memurları tarafından yürütülür.

Kentin en üst karar alma birimi olan Kent Konseyi, kentin yalnızca temel bölümünü oluşturmakla kalmayıp, aldığı kararlar doğrultusunda tüm kent örgütlenmesine yön vermekte, kentin idari gereklerine uygun hizmetlerin ve kentin gereklerini karşılayan hizmetlerin yürütülmesini oluşturmaktadır. Hükümetin çalışma planı; belediye başkanı dahil tüm belediye yetkililerini denetler (Türkoğlu, 2009, s. 85-87).

Kent konseyinin temel sorumlulukları şunlardır: stratejik planlar ve yatırım/çalışma planları, belediye faaliyetleri, bütçeler ve kesin hesaplar, imar planları, belediye vergileri ile ilgili tarifeler, ücretle ilgili tarifeler, gayrimenkul alımları, borsalar, imtiyazlı belediye verilmesi gibi. Belediye tarafından çıkarılan yönetmelikleri onaylar. Belediye başkanı ile yürütme kurulu arasındaki anlaşmazlıkları alan, cadde, sokak, park vb. adlarını vererek çözer (Eryiğit, 2012, s. 55).

2.1.3.2 Belediye encümeni. Belediye encümeni, atanan ve seçilen 5 veya 7 üyeden oluşan idari kararlar verebilen danışma organı ve yürütme kuruludur. Belediye encümenine belediye başkanı başkanlık eder, nüfusu 100.000'den fazla olan doğrudan Merkezi Yönetime bağlı illerde, encümen üyeleri her yıl 3 üye, 1 mali hizmet biriminden sorumlu ve 2 kişi gizli oyla seçilir. Belediye başkanı çeşitli daire başkanları arasından bir yıl için seçilir ve yedi kişiden oluşur, diğer illerde beş kişiden oluşur.

Belediye meclisi her yıl kendi üyeleri arasından gizli oyla iki üye seçer. Mali hizmet birimi başkanı ve belediye başkanı, birim başkanları arasından bir yıllık bir süre için bir üye seçer (Eryiğit, 2012, s. 55).

Bu ifadelerden belediye encümeninin, belediye yönetiminin karar alma ve yürütme organlarından biri olduğu, belediye başkanı, belediye daire başkanı ve meclis tarafından getirilen üyelerden oluştuğu görülmektedir. Belediye encümeni, haftada bir defadan az olmamak üzere, önceden belirlenen gün ve saatte toplanır. Acil bir durumda, belediye başkanı toplantıya yürütme kurulunu dahil edebilir. Komite, yönetim kurulu üyelerinin salt çoğunluğu ile toplanır ve toplantıya katılanların salt çoğunluğu ile karar alır. Karar verici seçimde oy sayısı eşit olduğunda, başkanın bulunduğu taraf çoğunluğu sağlar. Encümen üyeleri oy kullanmaktan kaçınmazlar. Komiteye iletilen konular en geç 1 hafta içinde gündeme alınarak karara bağlanır. Yönetim kurulu başkan ve üyeleri, kendilerini, ikinci derece kan hısımlarını, kayın hısımlarını ve evlat edinmeyi ilgilendiren konuları görüşmek üzere kurul toplantılarına katılamazlar. Belediye encümeninin Görevleri: Stratejik planlar, yıllık çalışma planları, bütçeler ve kesin hesapları iletmek, projelerle ilgili talep kararlarını yıllık çalışma planında formüle etmek ve uygulamak, öngörülemeyen harcama alanlarını belirlemek ve halen ikinci seviyede olan bütçe işlevlerini sağlamaktadırlar. Kanunun öngördüğü cezaların infazı, belediye uyuşmazlıklarının çözümüne ve tasfiyesine ilişkin yönetim kurulu kararı, bu davaya konu olan vergi, resim ve harçlara ek olarak takas yoluyla gayrimenkul alım satımı, açılış ve umuma açık yerlerin kapanış saatleri vb. belediye encümenine verilen görevlerin yerine getirilmesi kanunda sıralanmıştır (Eryiğit, 2012, s. 55).

2.1.3.3 Belediye başkanı. Belediye başkanı, belediye tüzel kişiliğinin asli ve yürütme organıdır. Belediye başkanlarının seçilebilmeleri için 2972 sayılı Mahalli İdareler, Mahalle Muhtarları ve İhtiyar Heyetlerinin Seçimi Hakkında Kanuna göre belediye meclis üyeliğine seçilme şartlarını taşımaları gerekmektedir. Çeşitli kurumların birbirine karşı gücü, doğrudan vatandaşlar tarafından seçilmelerinden kaynaklanmaktadır. Belediye başkanı ve meclisin yürütme ve karar alma birimleri olarak, bu niteliğe sahip vatandaşlar tarafından 5 yıl süreyle ve oy çokluğu ile doğrudan tercih edilirler (Eryiğit, 2012, s. 54).

Belediye başkanı temelde seçilir. Ancak 1580 sayılı Belediye Kanunu'nda belediye başkanı seçimi iki aşamalı bir seçim sistemi benimsenmiş ve belediye

başkanının kararı meclise bırakılmıştır. Belediye başkanının seçimi, il merkezi olmayan bir şehrin valisinin, il merkezi olan bir şehrin içişleri bakanının talebi üzerine cumhurbaşkanının onayı ile yapılır. Bu düzenlemeye göre, 1961 yılına kadar belediye meclisi tarafından seçilen belediye başkanı, belediye meclisi üyelerinden seçilebilir veya kabul edilirse belediye meclisi dışından atanabilir (Veysel, 1998, s. 510).

1960'dan sonra belediye başkanı, ilçe belediye başkanı ve vali 1963'e kadar görev yapar. 27 Temmuz 1963 tarihinde 307 sayılı Kanun ile Belediye Kanunu'nun 89. maddesi ve tarihi yürürlükten kaldırılarak yerel seçimlerin yeniden yapılmasına karar verilmiştir. Türkiye'de 17 Kasım 1963'te yapılan ilk seçimde belediye başkanları tek derece ve çoğunluk sistemiyle doğrudan belde üyeleri tarafından seçilmeye başlanmıştır. 12 Eylül 1980 askeri darbesinden sonra bu olaylarda belediye teşkilatlarının anarşi ve siyasallaşması nedeniyle 2303 Sayılı Kanun da Değişiklik Yapan 2303 Sayılı Kanunla tüm belediye başkanları görevden alınmıştı. Belediye başkanının tüm yetki, görev ve sorumlulukları belediyeye verilen görevlerle ve belediyenin tüzel kişiliğini kullanma hakkına sahip olduğundan belediyeye tanınan hak, yetki ve görevlerle ilgilidir (Çoker, 1999, s. 14).

Belediye başkanlarının en yüksek gözetmen olmaları ve belediye yönetiminin tüzel kişiliğini temsil etmeleri nedeniyle birçok sorumluluğu vardır. Belediye Kanunu'nun 38. maddesi belediye başkanının görev ve yetkilerini düzenler. Belediye başkanı, kentin en yüksek otoritesi olarak kentin idari yönetiminden sorumludur ve kentin hak ve çıkarlarını korur. İdari dairenin sorumlulukları arasında örgütsel stratejilerin belirlenmesi ve formüle edilmesi, bu stratejilere dayalı bütçelerin belirlenmesi, personel ve belediye faaliyetlerine ilişkin performans göstergelerinin oluşturulması ve uygulanması, bu göstergelerin değerlendirilmesi ve izlenmesi ve parlamentoya raporların sunulması yer almaktadır. Ayrıca acente, gelirlerini ve alacaklarını alma ve takip etme, sözleşme imzalama, taşınmaz ve taşınır malları kontrol etme ve gerektiğinde personel tahmin etme hakkına sahiptir. Belediye başkanının yukarıda sayılanlara ek olarak yönetimden sorumlu kişi olması ve belediyenin tüzel kişilik olması nedeniyle birçok yetki ve sorumluluğu bulunmaktadır. Belediye başkanı, görev süresi boyunca bir siyasi partinin denetim ve yönetim birimi olarak görev yapamaz, bir spor kulübünün yönetim ve başkanlığını yapamaz. Ayrıca, başkan performans ve stratejik planlamadan sorumludur. Nüfusu 50.000'den fazla olan bir yerin başkanı, mahalli idare genel seçiminden itibaren altı ay içinde, yılsonuna

kadar yıllık performans planı ve imar planı hazırlayarak belediye meclisine sunmalıdır. Parlamento, performans ve stratejik planları formüle ederken STK'ların, üniversitelerin ve ticaret meslek odalarının fikirlerini dikkate almış ve onaylamıştır. Belediye başkanının görev süresinin sona ermesi, istifa kendi kendine sona erebilir, istifa ve ölüm şeklinde veya Danıştay tarafından belirlenebilir. Nedenleri arasında 20 günden fazla kesintisiz, mazeretsiz istifa, görevden alınma, maluliyet veya performansın sürdürülmesini engelleyen hastalık sayılabilir. Sorumluluklar, meclisin feshine yol açabilecek işlem ve eylemlere katılma ve İçişleri Bakanlığı'nın başvurusu üzerine danıştay tarafından sona erdirme gerçekleştirilebilir (Türkoğlu, 2009, s. 88-90).

2.2 Belediye İdaresinin Kademelenmesi

Hizmetlerin verimli, etkin ve ekonomik bir şekilde sunulması için yerel yönetimlerin dengesi ve ölçeği gereklidir. Ancak, evreleme ve genişleme de bazı sorunlara neden olabilir. Metropoliten alan ile metropoliten alan arasındaki pozitif ve negatif sorumluluklar arasındaki çelişki ile metropoliten alanın ilçe ve şehirleri denetleme sorunlarının tümü “derecelendirme” ile ilgilidir. Ölçekle ilgili karşılaşılan sorunlar, büyükşehirler dışındaki tüm belediyelerin aynı sorumluluk ve yetkilere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Belli bir nüfus büyüklüğüne ulaşırsa bazı yerel hizmetlere ihtiyaç duyulur, ancak her yerleşim bu hizmetlerden bazılarına ihtiyaç duyar. Uygulamada bazı yerel yönetimler gelirleriyle orantısız büyük miktarda yatırım yapabilir ve bu çözümde bu yatırımlara ihtiyaç duyulmaz. Bu da kaynak israfına neden oldu. Şehirlerin ve köylerin büyüklüklerinin ölçek ekonomilerine göre yeniden belirlenmesi ve sınıflandırılmasının hizmet verimliliğini artıracakı söyleniyor. Bu durumda büyükşehir dışındaki il, ilçe, belde ve şehirlerin yetki, sorumluluk ve gelirleri yeniden değerlendirilmelidir. Yerel yönetimin en iyi hizmetini ve coğrafi alanını belirleyin yerel hizmet gereksinimlerine göre yerel yönetim, bölgedeki sorunları etkin bir şekilde çözecek çok standartlı sınıflandırma sistemine göre sınıflandırılır.

2.2.1 Yasal kademelenme.

2.2.1.1 Kurulması zorunlu daire başkanlıkları. Belediye Ve Bağlı Kuruluşları İle Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke Ve Standartlarına Dair Yönetmelik eki (*Değişik RG-22/5/2016-29719*)A Grubu: Büyükşehir Belediyeleri Norm Kadro Standartları Cetveline göre;

- İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı İş ve İşlemleri
- Çevre Koruma Ve Kontrol Daire Başkanlığı İş Ve İşlemleri
- Zabıta Daire Başkanlığı Hizmetleri İle İş ve İşlemleri
- İtfaiye Daire Başkanlığı Görev ve Hizmetleri
- Teftiş Kurulu Başkanlığı Görev ve Hizmetleri İle İş/İşlemleri
- Mali Hizmetler Daire Başkanlığı Görev ve Hizmetleri İle İş/İşlemleri
- Fen İşleri Daire Başkanlığı Görev ve Hizmetleri
- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı Görev ve Hizmetleri
- İmar ve Şehircilik Daire Başkanlığı, 'lığı kurulması zorunlu olan daire başkanlıkları şeklinde gözükmektedir.

İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı İş ve İşlemleri:

Bu departman, büyükşehir yönetiminin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını sağlar ve insan yönetimini sağlar. Hizmet İçi Eğitim Şube Müdürlüğü, İşçi İlişkiler Şube Müdürlüğü, Maaş Tahakkuk Şube Müdürlüğü, Personel Şube Müdürlüğü gibi Müdürlüklerden oluşmaktadır.

Bu departmanın temel iş süreçleri şunlardır:

- Çalışan ücretlerinin ve sosyal hakların hesaplanması ve tahakkuku,
- Memur maaşlarının hesaplanması ve tahakkuku,
- Taşeron işçi ve stajyer ücretlerinin hesaplanması ve tahakkuku,
- Emeklilik işlemleri,
- İstifa, işten çıkarılma vb.,
- Dahili ve harici yer değiştirme,
- Görevlilerin ve işçilerin işe alınması ve terfileri,
- Personel eğitimi,
- Disiplin işlemleri,
- İzin prosedürleri
- Mülk bildirim prosedürleri.

İnsan Kaynakları Ve Eğitim Daire Başkanlığının görev, yetki ve sorumlulukları:

- a) Büyükşehirdeki personel için kadro düzenlenmesini yerine getirmek,
- b) Personel mevzuatındaki değişiklikleri uygulamak ve izlemek,
- c) İl yönetimi personelinin atanması, asillik belgeleri, aylık dereceler, rütbeler ve niteliklerin yükseltilmesi,

- ç) Büyükşehir yönetim personelinin yetiştirilmesi, verimliliğin artırılması, gelecekteki görevlerine hazırlanmaları ve hizmetlere olan ilgilerinin en üst düzeye çıkarılması için yıllık işbaşı eğitim planları hazırlamak ve bu planları takip etmek,
- d) Hizmet ihtiyaçları ve personel planlamasına göre, büyükşehir belediyesi personelinin liyakat ve meslek ilkeleri çerçevesinde terfi ve unvan değişikliğine ilişkin usul ve esasları standart hale getirmek,
- e) Sendika ile toplu iş sözleşmesi imzalamak,
- f) Büyükşehirlerin insan gücü planlaması ve personel politikasını incelemek, personel sisteminin geliştirilmesine ve performans standartlarının oluşturulmasına yönelik önerilerde bulunmak,
- g) Personel ihtiyaçlarını belirlemek, personel kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak, şehre ait kadroları tahsis etmek,
- ğ) Belediye tarafından uygulanan istihdam politikalarını en iyi ve etkin şekilde uygulamak,
- h) Birimin personel ihtiyacını; en kısa sürede ve bütçeye en az yük getirecek şekilde düzenlenmesini sağlamak,
- ı) Cumhurbaşkanlığı Sarayı tarafından verilen diğer görevleri yapmak,
- i) Şehir yönetiminin belirlediği veya belirleyeceği politikalara uygun plan ve programlar oluşturmak,
- j) Hizmet ve faaliyetlerin maliyet etkin bir şekilde yürütülebilmesi için insan kaynaklarının etkin kullanımına yönelik plan ve planlar geliştirir.

Zabıta Daire Başkanlığı Hizmetleri İle İş ve İşlemleri:

Zabıta Daire Başkanlığı, Belediye zabıta teşkilatı belediye başkanına bağlıdır. Belediye başkanı, yetkisini zabıtaya, belediye başkan yardımcısına devreder, büyük şehirlerde ise genel sekretere veya genel sekreter yardımcısına devredilebilir. Özel kanunun izin verdiği hallerde mahallin en büyük mülki amiri zabıta atayabilir. Bu durumlarda ilgili belediye başkanına bilgi verilir.

Belediye zabıtası Görev alanı:

- (1) Zabıta belediye sınırları içinde görevli ve yetkilidir. Ayrıca mücavir alanlarda kanunlarla belediyenin yetki ve sorumluluğuna verilen hizmetlerden yetkili ve sorumludur.

(2) Büyükşehir zabıtası ile büyükşehir bölge ve birinci kademe zabitanın işbirliği yaptığı durumlarda, büyükşehir sivil polis teşkilatının en dikkate değer yöneticisinin yanında gözetim ve koordinasyon mercii de yer alır. Bu durum için, büyükşehir bölgesi tarafından seçilecek polis şefinin, bölge tarafından isimlendirilecek sivil polis şefinden daha yüksek bir pozisyonda olması veya yine benzer bir pozisyonda olması ihtimaline karşı olması gerekir.

Zabıta Denetim Süreci ana başlığı altında;

- Dilenciler ve dilenenlerle mücadele, esnaf teftişi,
- Çevre Kirliliği Denetimi, (Kazılar, Kaçak Kömür),
- Mobil Tedarikçi Denetimi,
- Sıhhi Tesislerin Denetimi,
- Terminal kontrolü,
- Taşıma araçları için ruhsatlar,
- Ulaşım Trafikinin Kontrolü,
- Tüketici Haklarının Denetimi,
- Benzin ve LPG istasyonlarında ruhsatlandırma,
- Komüne ait işyerlerinin ruhsatlandırılması,
- Sıhhi olmayan işletmelerin ruhsatlandırılması,
- Otoparkların açılması ve ruhsatlandırma çalışmaları,
- Tesis açma işlemleri ve çalışma izinlerinden oluşmaktadır.

İtfaiye Daire Başkanlığı Görev ve Hizmetleri

Daire Başkanlığının ana süreçleri;

- Yangın ve Acil Müdahale,
- Dış Eğitim Faaliyeti,
- Fakülte Eğitim ve Uygulama Etkinliği,
- Kriz Arama Kurtarma Faaliyeti,
- Soruşturma Kontrol Lisansı ve
- Yangın Önleme Faaliyetleri Süreçlerinden oluşur.

Daire daha çok maliyet düzenlemeli çalışmalar yapmakta ve Kamu İhale Kanunu ve ilgili kanunlardan yararlanılmaktadır. Aynı şekilde ilgili iş ve borsalar da var. Bu bölümün yapımında; İtfaiye, Atölye Malzemeleri Şube Müdürlüğü, İdari İşler Şube

Müdürlüğü, Önleme Şube Müdürlüğü, Eğitim Şube Müdürlüğü ve Arama Kurtarma Müdahale Şube Müdürlüğü gibi kuruluşlar ihtiyaca göre koordine edilebilir.

Teftiş Kurulu Başkanlığı: Müfettişler Bürosu ve Teftiş Kurulundan oluşur. Teftiş Kurulu Başkanının Görev ve Yetkileri;

- a) Büyükşehir Belediyesi'ne ortak olan birim ve birliklerin iş ve değişimlerini yasal ve parasal olarak yönetmek, incelemenin başarılı bir şekilde yürütülmesine ilişkin genel standartları belirlemek, belediyelerin verimli çalışmasına enerji veren inceleme çerçevesini geliştirmek. Fakülte, işlerin ve mübadelelerin hukuka ve önceden belirlenmiş tedbirlere uygunluğunu değerlendirmek,
- b) Büyükşehir Belediyesi birimleri ve personelinin iş ve değişimleri ile ilgili değerlendirme, keşif ve inceleme stratejilerini tamamlamak,
- c) Ölçme (genel veya özel), keşif, değerlendirme ve inceleme döngüleri sırasında ele alınan ve inceleme gerektiren hususlarda inceleme açılmasını sağlamak,
- ç) Yükümlülük kapsamına giren konularda görüş bildirmek ve idarelere danışmanlık yapmak,
- d) Görev alanına giren hususlarda, düzenlemenin yetersizliğinde ve uygulamadaki hususlarda yol gösterici değerlendirmeler ve araştırmalar yaparak alınması gereken hukuka ve mevzuata ilişkin tedbirler hakkında Başkana fikir vermek,
- e) Kanun, tüzük ve yönergelerin öngördüğü farklı yükümlülükleri yerine getirmek.

Teftiş Kurulu ayrıca, 04.12.1999 tarihinde yürürlüğe giren 4483 sayılı Devlet Memurları ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun kapsamında Valilik tarafından verilen keşif ve marş değerlendirme görevlerini de tamamlar.

- f) Teftiş Kurulu Çalışma Yönetmeliğini hazırlayarak şehir encümeninin değerlendirme ve onayına sunmak,

- g) Yardımcı monitörler hazırlamak,

Mali Hizmetler Daire Başkanlığı Görev ve Hizmetleri İle İş/İşlemleri:

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (madde 60), 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun, önemli yönerge ve diğer yasal

düzenleme, Başkan Yardımcısı (m. herhangi biri), Şube Müdürleri ve Amirler aracılığıyla,

- 1) Birimi yönetir, yeterli sayıda ve nitelikte personel çalıştırır ve işgücünün hazırlanması ve eğitime alınması için gerekli okumaları yönlendirir,
- 2) Birimin yükümlülüklerini dolaşıma sokarak, idarelerin zorlayıcı, hızlı ve yetkin bir şekilde verilmesini garanti eder,
- 3) Birimin yazışmalarını yapar, Belediyenin parasal işlerini ve farklı kuruluşlarla alışverişlerini ekranlar ve kapatır,
- 4) Bölgenin parasal yönetim ve kontrol çerçevesinin yeterince işlemesi istendiğinde, gerektiğinde harcama uzmanları ile görüşür, üst amiri aydınlatır ve fikir verir,
- 5) İç ve dış incelemelerde değerlendirecilere veri, arşiv ve ofis sağlar,
- 6) Para idarelerinin, kuruluş amaçlarına ve tüzüğe uygun olarak, düzenli ve doğru bir şekilde tamamlanmasını teminen gerekli tedbirleri alır.

Destek Hizmetleri Dairesi Başkanının görev, yetki ve sorumlulukları:

Daire başkanlığının Kuruluşu; İdari ve Teknik şube müdürlüğü, Satınalma şube müdürlüğü, Destek Hizmetleri ve Malzeme Tedarik şube müdürlüğü, Enerji şube müdürlüğü, Kiralama şube müdürlüğü ve gerektiğinde diğer departmanların kurulması mümkündür.

- a) Belediyenin ana hizmet binalarının bakım, onarım, temizlik, elektrik, su, tesisat, asansör vb. tüm iş ve işlemleri yapmak.
- b) Cumhurbaşkanlığı, genel sekreterlik, protokol ve belediye birimlerinin daha etkin hizmet üretebilmesi için araç kiralama ve sonrasında araç kiralama ile ilgili her türlü iş ve işlemleri yapmak.
- c) Belediye birimlerinden gelen her türlü ortak demirbaş, büro ve sarf/temizlik ve kırtasiye vb. Malzemeleri en kısa sürede/ karşılayarak malzeme transferlerini sağlamak.
- ç) Belediye Kanununun ilgili maddeleri uyarınca ilgili mercilerce uygun görülen kamu kurum ve kuruluşları, vakıflar, dernekler vb. / bütçe imkânları dahilinde bedelsiz veya süreli protokol yaparak/taşınır elde etmek.
- d) Hurda malzemelerini ilgili kanun, yönetmelik ve genelgeler kapsamında periyodik olarak Makine ve Kimya Sanayine satmak.
- e) Belediye birimlerinin talep ettiği akaryakıt ihtiyacını karşılamak.

- f) Belediyede görev yapan işçi personelin iş güvenliği ekipmanları ile yetkili memur personelin giyim eşyalarını memurlara yapılacak yardımlara ilişkin yönetmelik doğrultusunda temin etmek.
- g) Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü kanalıyla her türlü demirbaş, büro, sarf malzeme, bilişim, araç, kamyon/üstyapılı araçlar dahil vb. satın almak.
- ğ) Belediye Personeli için öğle yemeği satın almak ve satın alma ile ilgili kanunlara göre kesinti ve tahakkuk, iş ve işlemleri yapmak.
- h) Kiralanacak veya kiralanacak işyerlerinin her türlü iş ve işlemlerini mevzuata uygun olarak yapmak.
- f) Yenilenebilir enerji kaynaklarından yararlanarak toplumu bilinçlendirecek, özendirecek ve enerji tasarrufu sağlayacak projeler gerçekleştirmek.
- g) Enerji yönetimi ile ilgili yeni teknolojileri takip etmek ve Belediyede uygun görülenlerin kullanımına yönelik çalışmalar yapmak.
- ğ) Yenilenebilir enerji kaynakları ile ilgili mevzuat ve teşvikleri takip etmek.
- h) Enerji verimliliği ile ilgili mevzuat ve teşvikleri takip etmek.
- ı) Elektrik tüketiminde “serbest tüketici” mevzuatına uymak.
- i) Amirlerince verilen diğer iş ve işlemleri yapmak.

Çevre Koruma ve Kontrol Daire Başkanlığı Görev ve Hizmetleri İle İş/İşlemleri

Çevre ve Koruma Dairesi Başkanı 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu 4734 sayılı Kamu İhale kanunu ve ilgili yönetmelik ve diğer yasal mevzuat çerçevesinde görevleri belirlenmiştir. Daire Başkanlığının ana iş süreçleri;

Bu daire başkanlığı adı altında Atık Yönetimi Şube Müdürlüğü, Bitkisel Üretim ve Uygulama Şube Müdürlüğü, Yeşil Alanlar Şube Müdürlüğü, Proje ve İnşaat İşleri Şube Müdürlüğü, Araştırma, İhale ve İdari İşler Şube Müdürlüğü vb. Daireler yapılabilmektedir. Daire Başkanlığının Yükümlülük, Yetki ve Sorumlulukları:

- a) Başkanlığınca kontrol edilen yer, hedef, sistem ve standartlara ve ilgili mevzuata uygun olarak idaresi altındaki tatbikatların yürütülmesine ilişkin yaklaşımları karara bağlamak, idarecilerin onayına sunmak, yürütmeyi denetlemek, desteklenen stratejiler ve bu şekilde fakülteye gerekli açıklamalar.
- b) Cumhurbaşkanlığı tarafından kontrol edilen destinasyon, standart ve yönergelere uygun olarak halen yayında olan bir düzenleme ve programı

teşvik etmek, harcama planı oluşturmak ve önceden düzenleme, program ve mali planı kamuoyuna sunmak.

- c) Onaylanan plan, program ve mali planın uygulanmasını sağlamak.
- ç) Temel işbölümü ve koordinasyonu sağlamak, sorumluluklara karar vermek, verilen işleri takip etmek ve dostane bir çalışma ortamı oluşturmak.
- d) Ortak birimlerin yaşayabilirliğini genişletmek ve gelişen koşulların gösterdiği gibi yeni birlikleri teşvik etmek.
- e) Gerektiğinde yaptığı çalışmalarda dernekler arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak.
- f) Arşivlerin birimler arası ilerlemesinin standart olmasını sağlamak,
- g) Yardımcı personelin çalışmaları ve önemli hallerinde fikir alışverişi ile ilgili veri ve fikirleri almak ve değerlendirmek, hayati hallerde kuruma sunmak.
- ğ) İlçe ve birimini ilgilendiren konulardaki dağılımları ve yönetmeliği incelemek, personeli bu şekilde uyarmak ve atamak.
- h) İşgücünün önemli olduğunda eğitici amaçlarla halka açık ve küresel toplantılardan ve kurslardan gönderilmesini önermek.
- ı) Görevlendirildiği zaman komisyonlara ve çalışma toplantılarına katılmak, rapor veya faaliyet planlamak, ödeme yükümlülüklerini yerine getirmek.
- İ) İmar planında belirtilen yeşil alanlar (parklar, jimnastik salonları, gezi bölgeleri, sosyal tatbikatlar, spor alanları vb.) ile ağaçlandırılmış bölgeleri gerekçe, standart ve kurallara göre yapılandırmak, bakımını yapmak, düzeltmek ve temizlemek.

Fen İşleri Daire Başkanlığı Görev ve Hizmetleri

Fen İşleri Daire Başkanlığı, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve ilgili yönetmelikler ile diğer yasal düzenlemeler. Pratik olarak, Departman daha fazla masraf odaklı alıştırmalarla meşguldür. 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve ilgili mevzuattan yararlanılmaktadır.

Daire Başkanlığı, tüm büyükşehir ilçelerinin en çok girişim yapan ve harcama planı açılışlarını en çok kullanan mali destek ofisi olup, İhale ve İdari İşler Şube Müdürlüğü, AYKOME Şube Müdürlüğü, İnşaat Şube Müdürlüğü, İş Sağlığı ve Güvenliği Şube Müdürlüğü'nün müdahil olduğu bir birimdir. Şube, Afet Koordinasyon Şube Müdürlüğü, Etüt ve Proje Şube Müdürlüğü, Tahliye ve Yıkım

Şube Müdürlüğü, Kurumsal İlişkiler Şube Müdürlüğü, Yol Yapım ve Bakım Onarım Şube Müdürlüğü vb. bölümler yapılabilmektedir. İlçedeki fen çalışmaları hakkında yapılacak inceleme temelde; Şube müdürlüğünün bağımsız olarak yaptığı iş ve takaslar incelenerek, İhale, Taşınmaz İşlemleri, Menkul İşlemler, Evrak ve Diğer Tescil işleri ve tüm birimler için normal olan takaslar ana başlıkları altında değerlendirilebilecektir.

Fen İşleri Daire Başkanlığının görevleri:

- a) Buna dayanarak, daire başkanlığı hizmet kapsamındaki projeler için stratejik planlar, yıllık hedefler, yatırım planları ve bütçeler hazırlayarak Rektörün onayına sunmak,
- b) Bu şehrin görev alanına giren meydan, bulvar, cadde ve ana yolların yapım, bakım ve onarım işleri ile bakım ve onarım işlerini yapmak,
- c) Meydan, bulvar, sokak, yol ve sokakların isim ve numaralarını vererek üzerlerindeki binaları numaralandırmak,
- c) Katı atık ve çöp toplama tesisleri inşaatı,
- d) Yolcu ve yük istasyonları, açık ve kapalı otoparkların yapımı,
- e) İlgili blok marketler, toptancılar halleri, mezbahalar, soğuk hava depoları ve sosyal tesisler inşa etmek veya yaptırmak,
- f) Kent bütünlüğüne hizmet eden sosyal tesisler, hayvan barınakları, kütüphaneler, müzeler, spor, dinlenme, eğlence ve benzeri yerlerin yapımı,
- g) Sağlık, eğitim ve kültür hizmetlerine yönelik tüm bina ve tesisleri inşa etmek, bu hizmetlerle ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına ait bina ve tesislerin çeşitli bakım ve onarımlarını yapmak ve gerektiğinde maddi destek sağlamak,
- ğ) Kent tarihindeki önemli kültür ve tabiat varlıklarının, tarihi yapı ve yer ve işlevlerin korunmasını sağlamak, korunamayanları aslına uygun olarak korumak ve restore etmek,
- h) Yetişkinler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklar için sağlık ocakları, hastaneler ve sağlık ocakları inşa etmek, sosyal tesisler inşa etmek ve çeşitli sosyal ve kültürel hizmetleri geliştirmek ve geliştirmek;
- ı) Büyükşehir bölgeleri koordinasyon odaklarına ilişkin kılavuz düzenlemeleriyle oluşturulan çerçeve koordinasyon odağının AYKOME toplantılarında yer almak,

- I) Büyükşehir bölgesinde yapılacak çerçeve spekülasyonlar için gerekli düzenleme ve girişim programlarına göre Daire Başkanlığınca hazırlanan taslak programı, ortak programda hatırlanmak üzere AYKOME genel kuruluna sunmak,
- j) AYKOME genel kurulunca ortak program için hatırlanan çerçeve idareler için bölünme mali planı için hatırlanan payı, AYKOME bünyesinde kurulacak vakıf spekülasyonu kaydına taşımak.
- k)AYKOME genel kurulunca ortak program için hatırlanan vakıf idarelerine harcanacak tutarın yeniden değerlendirme oranı dikkate alınarak bir sonraki yılın mali planında tahsis edilmesi,
- l) AYKOME generali tarafından ortak program dışında tutulan spekülasyonların, tam olarak sabitlenmemiş program olarak, Daire Başkanlığı harcama planından bir araya getirilmesi,
- m)Üst yönetim tarafından kontrol edilen amaç, gösterge, metodoloji ve standartlara ve önemli yasalara göre, idaresi altındaki tatbikatların yürütülmesine ilişkin yaklaşımları karara bağlamak, tanıtmak ve desteklenen stratejilerin yürütülmesini denetlemek,
- n) Bölümün yıllık eylem raporu, yürütme raporu ve beş yıllık kilit düzenlemesini mevcut yönetmelik kapsamında düzenleyerek önemli birimlere göndermek,
- o) Bütçeyi plan gereklerine göre harcamak ve Başkan tarafından onaylanan iş planına göre hesap tutmak,
- ö) Daire tarafından verilen hizmetlere ilişkin ücret önerilerini mali hizmetler daire başkanına göndermek ve belediye gelir tarifelerini meclise uygulamak,
- p) İlçe ve il yönetiminin görevlerinden bir veya birkaçını meclis kararına göre yapmak,
- r) Belediyeler, ilçeler, belediyeler kapsamındaki her türlü araç ve işletme makineleri ile asfalt, asfalt, emisyon, tuz ve hazır beton, beton, beton boru ve levhaların gerektiğinde bakım ve onarımını yapmak, ve diğer kurum ve kuruluşlar. ,çakıl. Taş, çakıl, kum, beton briket, beton bordür ve diğer malzeme ihtiyaçlarının üretimi veya satın alınması,
- s) Bölüm kapsamındaki tüm yapıların yol ve asfalt dahil nihai hesaplarını yapmak. Yüklenici tarafından emanet edilen projelerde kesin hesabın bir yıl

içinde, birim tarafından emanet edilen araç, gereç, malzeme ve işçiler için kesin hesabın bir yıl içinde düzenlenmesi gerekir.

- ş) Departman sorumluluk, yetki ve sorumlulukları kapsamında kente yönelik vizyon projeleri geliştirmek,
- t) Bölümün stratejik planına, yıllık hedeflerine, yatırım planına ve bütçesine göre gerekli projeleri hazırlamak.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı Görev ve Hizmetleri

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve ilgili yönerge ve diğer yasal düzenlemelerin bünyesinde faaliyet göstermektedir. Büyükşehir bölgesindeki tüm birimlere PC donanımı veren ofis, PC programlama ve çalışma çerçevelerini tanıtarak çalışıyor. Bu Daireye bağlı olarak Haberleşme Şubesi, Proje İhale ve İdari Şube, Elektronik Sistemler ve Donanım Şubesi, Yazılım ve Yönetim Şubesi adı altında Müdürlükler yapılabilir.

Daire Başkanlığının Görev Yetki ve Sorumluluklar:

- a) Tüm belediye birimleri için bilgisayarları ve çevre birimlerini sağlamak, bakımını yapmak ve onarmak.
- b) İnternet hizmet sunum hizmetlerini, web sayfalarını ve web sayfalarını hazırlamak, güncellemek ve takip etmek.
- c) İş bölümü esasları ve mevzuat hükümleri çerçevesinde dairelerin faaliyetleri kendisine bağlı birimler arasında dağıtılır.
- d) Açık bir anlayış sağlamak için astlarla olan işbölümü, sorumluluklar, yetki ve sorumlulukları gözden geçirin ve gerektiğinde değişiklik yapmak.
- e) Bölüm faaliyetlerini daha etkin bir şekilde yürütmek için görev tanımını ve çalışma yöntemlerini belirlemek için şube müdürü ile işbirliği yapmak.
- f) İş verimliliğini artırmak için iyi bir iletişim sistemi kurmak, gelen evrakları ilgili birimlere iletmek ve kesinleşmesini sağlamak.
- g) İlde bilişim teknolojilerinin uygulanmasını etkileyebilecek veya etkileyebilecek gelişmeleri, yayınları, kanun ve yönetmelikleri izlemek, gerektiğinde önlem almak, ilgili personele bildirmek, açıklama yapmak ve astlarına sorumluluk vermek.
- h) Yönetimi altındaki pozisyonlara uygun personelin atanması için önerilerde bulunmak.

- i) Birim personelinin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve astlarının görüşlerini dinleyerek bu konuda gerekli tedbirleri almak.
- i) Terfi, ödül ve disiplin belgelerinin uygulanmasını sağlamak için astın kayıt raporunu doldurmak.
- j) Personelin atama, nakil, terfi, ödül ve cezalarına ilişkin önerilerde bulunur.
- k) Apartman dairesinde iş yapacak kanun, yönetmelik, tebligat, kararname ve diğer mevzuatın mevcut olmasını ve herkesin faydalanmasını sağlamak.
- l) Belediye tarafından belirlenen şekil ve talimatlara göre, belediyeyi yurt içinde ve yurt dışında üçüncü kişi veya kurumlara karşı temsil etmek.
- m) Bölümün tüm iş ve işlemlerini verimlilik ilkesi çerçevesinde yürütür ve yönetir.

İmar ve Şehircilik Daire Başkanlığı

Şube ve Şehircilik Dairesi Başkanlığı, sorumlulukları 5216 sayılı Büyükşehir Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 3194 sayılı İmar Kanunu ve ilgili yönetmelik ve diğer kanun ve yönetmelikler çerçevesinde belirlenmiştir.

Belediyede İmar konusunda yapılacak denetim temelde; İmar Planlama Hizmetlerinin, İmar Planı Değişiklikleri Pratik olarak, Departman daha fazla masraf ayarlı alıştırmalarla meşguldür. 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve ilgili mevzuattan yararlanılmaktadır. Ayrıca askere alma süreci süreçlerinde ilgili çalışmalar ve alışverişler bulunmaktadır. Loft muayenesi, daha önce bahsedilen iş süreçleri birincil başlıklar altında düzenlenerek değerlendirilebilir.

Daire Başkanlığının Kuruluşu:

Harita Şube Müdürlüğü, İdari İşler ve Arşiv Şube Müdürlüğü, İmar ve Çevre Planlama Şube Müdürlüğü, İmar Şube Müdürlüğü, Yapı Denetim ve Ruhsat Şube Müdürlüğü, Coğrafi Bilgi Sistemleri Şube Müdürlüğü, Tarihi Çevre ve Kültür Varlıkları Şube Müdürlüğü ve benzeri müdürlükler kurulabilir.

Daire başkanının görev, yetki ve sorumlulukları:

İmar ve şehircilik dairesi başkanı; 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 3194 sayılı İmar Kanunu ve diğer ilgili kanunlar ve yönetmelikleri gereğince kendi hizmet alanı içine giren görevleri, yapmak ve yaptırmakla görevlidir.

- a) Hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde uygulamak ve geliştirmek ve sorunları gidermek için gerekli önlemleri almak,

- b) Daire Başkanlığının şubeleri ile organizasyonun diğer birimleri arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlamak, her birimin sorumluluk alanına giren tüm işlerin yürütülmesini/teslimini denetlemek ve değerlendirmek,
 - c) İlçe ve il özel idaresi tarafından onaylanan 1/1000 ölçekli uygulama imar planını onaylayarak, mevcut tavan plan, mevzuat ve teknik standartlara uygunluğunu kontrol ederek ilgili kurumların onayına sunmak,
 - c) Belediye Meclisinden ve İl Encümeni'nden gelen belgeleri Belediye Başkanlığına teslim etmek,
 - d) Şube müdürleri arasında görev ve iş dağılımı yapmak, gerektiğinde şubeler arası iş yükünü dengelemek, işleri devretmek, şube içi veya şubeler arası yönetim kurulu kararı olmaksızın paylaşım alanları ve personel atamak,
 - e) Birim personelinin kanun ve yönetmeliklerle belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde çalışmalarını yürütmesini sağlamak,
 - f) Gerektiğinde bu yetkiyi uygun gördüğü kişilere harcama yetkisi olarak ademi merkezileştirmek ve görevlilerin gerçekleştirmelerini belirlemek,
 - g) İlgili mali yıla ilişkin faaliyet raporlarını hazırlamak/derlemek ve en geç bir sonraki mali yılın Mart ayı sonuna kadar ilgili birimlere ulaştırmak,
 - ğ) Bölüm performans planının hazırlanma sürecinde, planlama döneminde performans hedefleri, faaliyetler ve bu faaliyetlere ilişkin maliyetleri belirleyerek yıllık bütçenin hazırlanmasını sağlamak.
 - h) Belediye başkanının vereceği diğer görevleri yapmak. Kent Konseyi tarafından onaylanan imar planı ve mevcut haritayı imzalamak,
- (3) Birim sorumlusu, sınırlarının açık olması kaydıyla yetkilerinin bir kısmını astlarına devredebilir.
- (4) Birim personelinin, kurumun genel hizmet politikası ve mevzuat hükümlerine uygun olarak zamanında, verimli ve etkin bir şekilde uygulanmasından, geliştirilmesinden ve çalışmasından birim sorumlusu sorumludur.

2.2.1.2 Kurulması isteğe ve ihtiyaca bağlı daire başkanlıkları.

İşletme ve İştirakler Daire Başkanlığı İş ve İşlemleri:

Daire Başkanlığının Kuruluşu:

5216 sayılı Kanunun 7/t maddesi hükmü uyarınca, her çeşitli toptancı hallerini yapmak, yaptırmak ve işletmek görevleri arasında sayıldığından, bu 5216 sayılı Kanun kapsamında belediyelere verilen sorumluluklar kapsamında, belediyelerin sosyo-

ekonomik, tarımsal ve kültürel yapılarının farklı ihtiyaçlarına göre farklı şubeler kurulmaktadır. Ofis, Toptancı Hal Ofisi ve Balık Pazarı ofisi, balıkçılık market ofisi, otogar, nakliye ofisi vb. İsme göre organize edilebilir. Ticaret Bakanlığı ve Bağlı Dairesi Başkanlığı 5216 sayılı Büyükşehir Kanunu, 5018 sayılı Türk Ticaret Kanunu, ilgili diğer kanun ve yönetmelikler ile diğer kanun ve yönetmelikler. İlişkili taraf: Doğrudan Merkezi Yönetime bağlı bir belediyede %15 ile %50 arasında hisseye sahip olan tüzel kişi Şirket, doğrudan Merkezi Yönetime bağlı bir belediyede %50'den fazla hisseye sahip olan tüzel kişiyi ifade eder.

Daire Başkanlığının ana süreçleri;

- Balık Hali İşlemleri Kantar İşlemleri,
- Kontrol ve Denetim,
- Sebze ve Meyve Hali İşlemleri,
- Belediye Şirketleri ile ilgili Süreçlerinden oluşmaktadır.

Yavaş yavaş, Departman daha fazla masraf ayarlı alıştırmalarla meşgul oluyor. 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve önemli düzenlemeden yararlanılmaktadır. Askere alma süreci süreçlerinde de benzer çalışmalar ve alışverişler vardır. Daha önce bahsedilen iş süreci süreçleri ilke başlıkları altında düzenlenerek apartman dairesi incelemesi düşünülebilir.

Kırsal Hizmetler ve Mezarlıklar Dairesi Başkanlığı:

Daire başkanlığına bağlı olarak büyükşehrin coğrafi konumu, yeşil alanların nitelik ve nicelikleri de dikkate alınarak;

- Kırsal Kalkınma Şube Müdürlüğü,
- Üretim ve Pazarlama Destek Şube Müdürlüğü,
- Mezarlıklar Şube Müdürlüğü, v.b. müdürlükler kurulabilir.

Kırsal Hizmetler Ve Mezarlıklar Dairesi Başkanlığı 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu 4734 sayılı Kamu İhale kanunu ve ilgili yönetmelik ve diğer yasal mevzuat çerçevesinde görevleri belirlenmiştir.

Daire Başkanlığının ana iş süreçleri;

- Kırsal Kalkınma,
- Üretim ve Pazarlama Destek,
- MezarlıklarSüreçlerinden oluşmaktadır.

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve ilgili yönetmelik kapsamındaki sistem içerisinde iş ve takasların yürütülmesinde giderek daha fazla masraf ayarlı tatbikat yapılmaktadır.

22.1-3998 Sayılı Umumi Hıfzısıhha Korunması Hakkında Kanun'un ayrıntılı olarak "mezarlıklar, gözaltı, mezardan çıkarma ve nakil" ile ilgili 1. Maddesi, 1593 Sayılı Umumi Hıfzısıhha Kanununun Onuncu Fısı (211 ila 234 md.); Umumi mezarlıkların ilçe ile bir yeri olduğu, bu yerlerin satılamayacağı ve kârlı yasal sürelerle temin edilemeyeceğı kanaatine vararak, 2. maddedeki defin ve ıstırap sigortasına ilişkin yönergeyi düşünerek;

Mezarlık ve türbenin temizliğı, temeli ve imarını içeren mezarlık tespit tedbirlerinin nasıl verildiğı, gömme ruhsatları, yıkanması, örtülmesi, son istirahat yerinin nakledilmesi, defnedilmesi ve önemliyse defnetten kaldırılması hakkında konuşulacaktır. Zemin ve anma töreninin tıbbi sorunlarla nasıl tanımlandığı. Ceset kalıntılarının enterne edilmesi, taşınması ve korunması hakkında; 19.01.2010 tarih ve 27467 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Belediye Mezarlıklar Yönetmeliğı ile Mezarlık Yerlerinin Yapılması ile Cenaze Nakil ve Defin İşlemleri Hakkında Yönetmelik'in ilçelere yüklediğı yükümlölüklerin tam olarak yerine getirilip getirilmediğı,

Sağık İşleri Dairesi Başkanlığı:

Daire sorumlusuna göre hayvanat bahçesi şubesi, sağık hizmeti şubesi ve veteriner şubesi kurulabilir. Bu dairenin sorumlulukları 5216 sayılı Büyükşehir Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve ilgili yönetmelik ve yönetmelikler çerçevesinde belirlenmiştir. Diğer kanun ve yönetmelikler;

Daire Başkanlığının ana iş süreçleri;

- Evcil Hayvanlar,
- Hayvan Sağılığı, Koruma, Barınak Hizmetleri,
- Hayvanat Bahçesi,
- Çevre Sağılığına İlişkin Gelen Şikayetler ve Denetimler,
- Gıda Yerlerinin Denetimi,
- Katı Atıkların Kontrolü ve Tıbbi Atıkların Bertaraf Edilmesi,
- Alo-188 ve Alo Ambulans ve
- Laboratuvarışleri Süreçlerinden oluşmaktadır.

Departman daha fazla masraf içeren alıştırmalarla meşgul olmaktadır. 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve ilgili mevzuattan yararlanılmaktadır.

Yazı İşleri ve Kararlar Dairesi Başkanlığı:

Daire Başkanlığına bağlı olarak Genel Arşivler Şubesi, Kararlar Şubesi, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı vb. müdürlükler kurulabilir. Yazı İşleri Müdürlüğü, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve Kamu İhale Kanunu kapsamındaki yükümlülüklerini yerine getirmiştir.

Yazı İşleri ve Kararlar Dairesi başkanlığının görev, yetki ve sorumlulukları:

- a) Belediyenin yazı işleri ile ilgili tüm hizmetleri yürütmek.
- b) Büyükşehir Belediye Meclisinin işleyişi ile ilgili tüm hizmetleri yürütmek.
- c) Büyükşehir İlçe Meclisinin işleyişi ile ilgili tüm hizmetleri yürütmek.
- d) Belediyenin genel dosya hizmetlerini yürütmek.
- e) Kanun ve yönetmeliklere uygun olarak kendisine görevlendirilen daire başkanı. Tüm iş ve işlemlerin yürütülmesinden yetkili ve sorumlu olmak.
- f) Belediye yönetiminin üst yöneticileri, ilgili mevzuatla belirlenen amaç, hedef, strateji, ilke ve değerlere göre daire plan, plan ve bütçe tekliflerini hazırlayarak belediyenin onayına sunar.
- g) Birim, faaliyetlerin onaylanmış plan, plan ve bütçelere göre yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır veya tedbir alınması için üst yönetime bildirir.
- h) Birim, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve yürütülmesi için iş dağılımında denge ve esneklik sağlar, bu amaçla çalışanlarının iş bölümü ve iş düzenini belirler, ekibi denetler ve koordine eder.
- ğ) Yapılacak işle ilgili gerekli açıklamaları yaparak astlarına rehberlik eder. Gerektiğinde yardım ve tavsiye sağlar.
- ı) Departmana bağlı birimlerin çalışmalarını denetler, denetler, yönlendirir, koordine eder ve bütünleştirir, sorunları bulur ve çözüm arar.
- 1) Harcama kuruluşu olarak daire başkanlığınca hazırlanan ihale onay belgelerini düzenler, ihale sürecini takip eder ve tamamlar.
- i) Bölümün kesintisiz çalışma yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu ekipman, ekipman, malzeme ve personel gereksinimlerini belirlemek ve ilgili birimlere tedarik önerilerinde bulunmak.

- j) Başta daire başkanlığı olmak üzere, gerektiğinde büyükşehir yönetiminin diğer birimleri ve diğer kurumları ile etkin iletişim ve bilgi alışverişi faaliyetlerini geliştirmek ve koordine etmek. Gelen ve giden dosyaların iletimini gerçekleştirir, gelen ve giden dosyaların iletilmesini ve sonuçlandırılmasını sağlar. Bilgilerin tam, doğru ve güncel olmasını sağlar. Tüm dosyaların arşivlenmiş, muhafaza edilmiş, gizli ve arşivlenmiş olduğunu, İzleme, ilgili birimlerin faaliyetlerinin dış gelişimini ve yayınlanmasını etkileyebilir veya hissedebilir. Kapsam dahilinde açıklayınız.
- k) Eğitim ve diğer yöntemlerle personelin eğitimini ve gelişimini sağlamak ve bu konuda inisiyatif almak.
- l) Entourage'ın meziyetlerini değerlendirir ve gerekirse amirine terfi, ödül ve transfer önerilerinde bulunur.
- m) Müfettişlerin özlük belgelerini, uygun gördükleri belgeleri imzalar, ilgili kanun ve yönetmeliklere uygun olarak işlemi tamamlar, gerektiğinde uyarılarda bulunur, geliş ve gidişlerini denetler.
- n) Kişi (kendisi dahil) herhangi bir nedenle kısa süreli veya uzun süreli olarak işyerinden ayrılırsa, ilgili işi kimin tamamlayacağına kendisi karar verir.
- o) Kendi sorumluluk alanlarıyla ilgili konularda kendi kendine eğitim yoluyla yasa ve mevzuattaki değişiklikleri öğrenir.
- ö) Sorumlusunu ve faaliyetlerini amirine bildirir, amirinin gerektirdiği görevleri yapar ve tamamlar.
- p) Demirbaşta kayıtlı araç ve gereçler ile ilgili iş ve işlemleri yapar ve ilgili birimlere gönderir.
- r) İlgili yasa ve yönetmeliklere uygun olarak Müdürlüğün mal ve hizmet alım taleplerini belirlemek, teslim edilen malzemelerin muayene ve kabul işlemlerini yapmak.

Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığı:

Daire başkanlığına bağlı olarak Basın Yayın Şube Müdürlüğü, Bilgi Edinme ve İdari İşler Şube Müdürlüğü, Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü v.b. müdürlükler kurulabilir. Daire Başkanlığı 5216 sayılı Kanun, 5393 sayılı Kanun, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ile yürürlükteki diğer ilgili mevzuat hükümlerine dayanmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu 4734 sayılı Kamu

İhale kanunu ve ilgili yönetmelik ve diğer yasal mevzuat çerçevesinde görevleri belirlenmiştir.

Daire Başkanlığının ana iş süreçleri;

- Halkla İlişkiler, (Bilgi edinme süreci, Alo 153, sergi, halkla ilişkiler,
- Kent Konseyi Sekreteryası süreci),
- Basın Yayın Araştırma ve (Basın ilan ve takip süreci, yayın süreci),
- Spor ve Organizasyon Süreçlerinden oluşmaktadır.

Uygulamada, bu daire esas olarak ücretli ihalelerde kullanılan 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nu uygulamaktadır. İhale süreci, diğer süreçlerin yanı sıra inşaat, mal alımı, hizmet alımı, danışmanlık hizmeti alımı ve doğrudan satın alma ile taşınır ve depo yönetimi arşivleme ve belge takibini içerir.

Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı:

Daire Başkanlığına bağlı olarak Avrupa Birliği Şube Müdürlüğü, Dış İlişkiler Şube Müdürlüğü vb. müdürlükler kurulabilir. Daire Başkanlığı'nın yükümlülükleri, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve ilgili kılavuz ve diğer yasal düzenlemelerin yapısında kesin olarak belirlenmemiştir.

Daire Başkanlığının ana iş süreçleri;

- Uluslararası ilişkiler ve Organizasyon,
- Yurtdışına Heyet Gönderme,
- Yurtdışından Heyet Kabul Etme ve
- AB Fonlarına Başvuru Süreçlerinden oluşmaktadır.

Uygulamada, departmanın ihale süreci inşaat, mal alımı, hizmet alımı, danışmanlık hizmeti alımı ve doğrudan satın alma ile taşınır ve antrepo yönetimi, arşivleme ve belge takibini içerir.

Ulaşım Dairesi Başkanlığı:

Daire Başkanlığına bağlı olarak Ulaşım Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü, Denetim ve Filo Takip Şube Müdürlüğü, Sinyalizasyon ve Altyapı Şube Müdürlüğü, UKOME Şube Müdürlüğü, Trafik Kontrol Şube Müdürlüğü vb. müdürlükler kurulabilir. Daire Başkanlığı, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 6360 sayılı Kanun, 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve ilgili yönetmeliğe bağlı olarak çalışmaktadır.

Daire Başkanlığının ana iş süreçleri

- Ukome Karar,
- İzin, Çalışma Ruhsatı ve Filo Takip, (Şehir İçi Güzergâh İzin Belgesi, C Plaka Ruhsat, Yeşil Kuşak İzin Belgesi, Ticari Araçlar İzin Tahsis Belgesi)
- Trafik İşaretleri ve Sinyalizasyon,
- Ulaşım Ana Planı ve Trafik Kameralarıyla Şehir Trafiğinin Takibi Süreçlerinden oluşmaktadır.

Uygulamada, departmanın ihale süreci inşaat, mal alımı, hizmet alımı, danışmanlık hizmeti alımı ve doğrudan satın alma ile taşınır ve antrepo yönetimi, arşivleme ve belge takibini içerir.

Emlak ve İstimlak Dairesi Başkanlığı:

Departmana bağlı olarak idari ve mali işler ve arşiv dairesi, talep dairesi, emlak ofisi, yeni yerleşim dairesi vb. Yönetim kurulu oluşturmak mümkündür. Bu dairenin sorumlulukları 2942 sayılı Kamulaştırma Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve ilgili yönetmelik ve diğer kanun ve yönetmelikler çerçevesinde belirlenmiştir.

Gayrimenkul envanter işlemleri, Gayrimenkul satış işlemleri, Gayrimenkul dağıtım işlemleri, Gayrimenkul takası, kullanım hakları ve irtifak hakkı tesis ve devir işlemleri ile tahsilat işlemleri bu departmanın ana iş süreçleridir. Uygulamada, departmanın ihale süreci inşaat, mal alımı, hizmet alımı, danışmanlık hizmeti alımı ve doğrudan satın alma ile taşınır ve antrepo yönetimi, arşivleme ve belge takibini içerir.

Makine İkmal Bakım ve Onarım Dairesi Başkanlığı:

Daire Başkanlığına bağlı olarak Akaryakıt Dağıtım Şube Müdürlüğü, Bakım Onarım Şube Müdürlüğü, Stok ve Antrepolar Şube Müdürlüğü ve benzeri müdürlükler kurulabilir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve ilgili mevzuatta Daire Başkanlığı'nın yükümlülükleri devam etmektedir.

Daire Başkanlığı'nın temel iş çevrimleri; - Akaryakıt Dağıtım, - Bakım ve Onarım, - Stok ve Depolar ile Belediye Araçlarının Zorunlu Mali Trafik Sigortası İşlemleridir. Departmanın hassas seyri yavaş yavaş İnşaat, Mal Alımı, Hizmet Alımı, Danışmanlık Hizmet Alımı ve Direkt Alım gibi Menkul ve Antrepo organizasyonu, kronikleştirme ve kayıt takibinden oluşmaktadır.

Özel Projeler ve Dönüşüm Dairesi Başkanlığı:

Proje Geliştirme Şube Müdürlüğü, Kamulaştırma, Uzlaştırma ve Sözleşmeler Şube Müdürlüğü, Daire Başkanlığına bağlı olarak vb. müdürlükler kurulabilir. Daire Başkanlığının 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve önemli yönetmeliğin yapısı içinde kesinleştirilmeyen yükümlülükleri ve diğer yasal düzenlemeler belirlenmektedir.

Yapı Kontrol Dairesi Başkanlığı:

Daire Başkanlığına bağlı olarak Kontrol Şube Müdürlüğü, Şartname ve Yaklaşık Maliyet Şube Müdürlüğü, Proje ve Birim Fiyat İnceleme Şube Müdürlüğü ve benzeri müdürlükler kurulabilir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve önemli kılavuz ve diğer yasal düzenlemeleridir.

Bölümün ana iş süreçleri;

- teklif öncesi işlemler,
- teklif sonrası işlemler ve süreçlerdir.

Uygulamada, departmanın ihale süreci inşaat, mal alımı, hizmet alımı, danışmanlık hizmeti alımı ve doğrudan satın alma ile taşınır ve antrepo yönetimi, arşivleme ve belge takibini içerir.

Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı:

Daire Başkanlığına bağlı olarak Kadın ve Aile Şube Müdürlüğü, Kültürel Faaliyetler Şube Müdürlüğü, Mesleki Eğitim Şube Müdürlüğü, Protokol Şube Müdürlüğü, Aile Hayatı Şube Müdürlüğü, Evlilik Şube Müdürlüğü, Belediye İçi Ulaşım Hizmeti, Projeler Şube vb. müdürlükler kurulabilir. Daire Başkanlığının 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve ilgili mevzuat çerçevesinde kesin olarak belirlenmemiş yükümlülükleri kılavuz ve diğer yasal düzenlemeler belirlenmektedir.

Uygulamalı olarak, BELMEK, BELTEK, Belirli Gün ve Haftalara Katılım, Kurs Organizasyonu, Kültürel Etkinliklerin Düzenlenmesi, Sanat Etkinlikleri, (Şehir Orkestrası, Yeniçeri Gösterisi, Tiyatro ve Kukla Oyunu Etkinlikleri), Bayanlar Salonu, Kadın Danışma Merkezi ve Kadın Sığınma Evi, Aile Yaşam Merkezleri, Protokol İşlemleri, Turizm İşlemleri ve benzeri işler, takaslar ve tatbikatlar ile

ilişkilendirilmekte olup, ayrıca karşılıklı olarak gerçekleştirilen çevrimler arasında İnşaat, Mal Alımı, Hizmet Alımı, Danışmanlık Hizmeti Alımı ve Doğrudan Alım gibi hassas döngüden oluşmaktadır. Evlilik işleri ve stratejileri, bölümün tepesinde istisnai bir öneme sahiptir.

Sosyal Hizmetler Dairesi Başkanlığı:

Daire Başkanlığına bağlı olarak Engelli ve Rehabilitasyon Şube Müdürlüğü, Psikolojik Danışma ve Destek Eğitim Şube Müdürlüğü, Sosyal ve İdari İşler Şube Müdürlüğü, Sosyal Yardımlar Planlama ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü, Yaşlı Hizmetleri ve Merhamet Evleri Şube Müdürlüğü, Çocuk Evleri Şube Müdürlüğü vb. müdürlükler kurulabilir.

Bölümün ana iş döngüleri Gıda, Yakıt, Eğitim Yardımları, Merhamet Evleri, Yaşlı Hizmetleri, Engelli ve Rehabilitasyon Hizmetleri, Çocuk Evleri vb. iş süreçlerinden oluşmaktadır. Daire Başkanlığının 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve önemli yönerge sistemi içinde kesinleştirilmeyen yükümlülükleri ve diğer yasal düzenlemeler belirlenmektedir.

Kültür ve Tabiat Varlıkları Dairesi Başkanlığı:

Daire Başkanlığına bağlı olarak Plan ve Proje Şube Müdürlüğü, Uygulama ve Denetim Şube Müdürlüğü, İhale ve Personel İşleri Şube Müdürlüğü ve benzeri müdürlükler kurulabilir. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve önemli kılavuz ve diğer yasal düzenleme belirlenmiştir. Departmanın hassas seyri yavaş yavaş İnşaat, Mal Alımı, Hizmet Alımı, Danışmanlık Hizmet Alımı ve Direkt Alım gibi Menkul ve Antrepo organizasyonu, kronikleştirme ve rapor takibinden oluşmaktadır.

Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı:

Departman yeni kurulan bölümlerden biridir. Büyükşehir Belediyesi ile Muhtarlar arasındaki iletişim ve yazışmaları sağlar. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2108 sayılı Muhtar Ödeneği ve Sosyal Güvenlik Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda Daire Başkanlığı'nın yükümlülükleri halen yürürlüktedir. 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve ilgili yönerge ve diğer yasal düzenlemeler belirlenmektedir. Pratik olarak, Departmanın hassas seyrini İnşaat, Mal Alımı, Hizmet Alımı, Danışmanlık Hizmet

Alımı ve Direkt Alım gibi Menkul ve Antrepo organizasyonu, kronikleştirme ve arşiv takibi oluşturmaktadır.

Hukuk Müşavirliği İş ve İşlemleri:

Hukuk danışmanları Hukuk Müşavirliği Bürosu altında çalışırlar. Danışmanlığın 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile önemli yönerge ve diğer yasal düzenleme sistemi içinde kesin olarak belirlenmemiş yükümlülükleri belirlenmiştir.

Danışmanlığın temel iş çevrimleri; - Adli ve İdari hukuki etkileşim, - İzale-I şüyu kovuşturma süreci, Tahkim Mahkemesi süreci, - İnceleme süreci ve - İcra Süreçleri belirlenir. Farklı ofisler gibi olan müşavirliğin normal eyleminde İnşaat, Mal Alımı, Hizmet Alımı, Danışmanlık Hizmet Alımı ve Doğrudan Alım gibi hassas etkileşimler oluşmakta olup, yine aynı şekilde Taşınır ve Antrepo organizasyonu ile tanımlanan işler ve metodoloji, kronikleştirme ve aşağıdakileri rapor eder.

2.3 Yerel Yönetim Örgütleri Olarak İdari Kademelere Göre Yönetici Nitelikleri

2.3.1 Yönetici kavramı. Bir organizasyonun/işletmenin başarısı veya başarısızlığı genellikle yöneticilerle ilgilidir. Başka bir deyişle, yöneticiler başarı veya başarısızlıktan birincil derecede sorumlu olan kişiler olarak görülmektedir. Yönetici unvanını elinde tutmak ve yönetici konumunda oturmak artık her sözün duyulacağı ve her emrin yerine getirileceği anlamına gelmemektedir (Aytürk, 1999, s. 2). *“Başkalarına emir verme işini sadece yöneticiler yapmazlar”* (Hitt vd., 1989, s. 15). Yönetim işi homojen bir iş değildir. Yönetim, organizasyonun modeline göre şekillenir. Örneğin, işletme yöneticileri ve kamu sektörü yöneticileri, düşünceleri, algıları ve inançları ile kullandıkları yöntemler açısından büyük farklılıklar göstermektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticiler, *“çok farklı davranışlar, tutumlar ve hatta yönetim tarzına sahiptirler.”* Dolayısı ile *“çoğu zaman aynı olaylar karşısında farklı davranışlarla akılcı çözümler üretmeye çalıştıkları görülmektedir”* (Doğan, 2001, s. 7). Aynı eğitime sahip ve benzer kurum ve kuruluşlarda görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarının birbirinden farklı olduğu sıklıkla görülmektedir.

Bu durumda yöneticiler doktorlar, avukatlar ve iş adamlarından farklıdır. Çünkü yöneticiler, insanlarla birlikte çalışan, onları hedeflerine doğru yönlendiren, eğiten, değerlendiren ve hatta gelecekleri için kararlar alan kişilerdir. Kısacası, yönetici *“örgüt amaçlarını saptama, bu amaçlara ulaşmak için insan, madde, para ve bilgi gibi kaynakları bulma, gerekli örgütlemeyi yapma, çalışanları amaçlara ulaştırmak*

için kontrol etme, etkileme ve yönetme” (Ardanış, 1982, s. 29) Kuruluş içindeki işlevlerini yerine getirmekten sorumludur. Ancak etkili yöneticiler, organizasyon içindeki ve dışındaki trendlere dikkat etmelidir. Organizasyon ve çevresi daha karmaşık hale gelmeye devam ediyor. Günümüzün hızla değişen ortamı, yöneticilerin geçmişe göre daha fazla olan bu değişimi algılamasını ve yönetmesini gerektirmektedir. Sonuç olarak, çoğu yüzey işlemi daha karmaşık hale gelir (Mintzberg, 1975, s. 5). Bu bağlamda Drucker, yöneticilerin sorumluluklarını hedef belirleme, organize etme, motive etme, iletişim kurma, değerlendirme ve eğitme olarak sıralamıştır (Drucker, 1974, s. 713). Yönetim süreci dahilinde *“kutsal üçlü olarak kabul edilen”* Planlama, organizasyon ve kontrol fonksiyonları değişiyor (Acuner ve İlhan, 2002, s. 5). Doğal olarak, yönetimin *“planlama, organize etme, yönlendirme, koordine etme ve denetleme süreçlerinin etkin kullanımı”* şeklindeki klasik tanımının modası geçmiştir.

Yöneticiler artık *“vizyon, destek, eğitim, motivasyon, liderlik, yetkilendirme, yaratıcılık ve problem çözme”* gibi yeni işlevleri üstlenmektedir. Bir yöneticinin elindeki çeşitli araçları yetkin bir şekilde kullanarak emrindeki personelden en iyi verimi alıp alamayacağı, *“değişime uyum sağlama, yeniliğe ve yaratmaya odaklanma”* düzeyine bağlıdır. 21. yüzyılın gerektirdiği etkin iletişimci, takım oyuncusu, teknoloji geliştirici, problem çözücü, temsilci, değiştirici ve 21. yüzyıl liderliği özelliklerine ancak eski yönetim özelliklerini bir kenara bırakarak geleceğin yöneticisi olunabilir.

Tablo 1

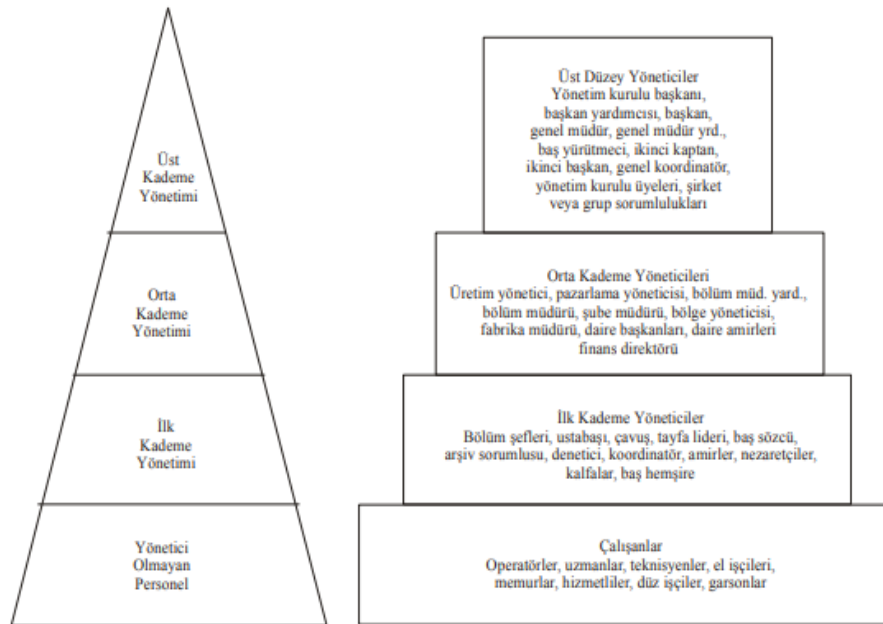
Eski ve Yeni Tip Yöneticilerin Özellikleri

Eski Yönetici	Yeni Yönetici
• Yönetici ya da patron gibi düşünür, • Komuta zincirini takip eder, • Kurulu organizasyon yapısı içinde çalışır, • Kararların çoğunu tek başına alır, • Bilgiyi saklar, • Pazarlama ya da finans gibi büyük bir disipline hakim olmaya çalışır, • Uzun zaman talep etme.	• Bir sponsor, takım lideri ya da danışman gibi düşünür, • İş yapması gereken kimselere yol gösterir, • Piyasadaki değişime cevap vermek için örgüt yapısını değiştirir, • Diğerlerini karar almaya katılmaya davet eder, • Bilgiyi paylaşır, • Yönetimsel disiplinleri geniş bir düzene yaymaya çalışır, • Sonuç talep etme

Kaynak: Brian Dumaine, “The New Non-Manager Managers”, Fortune, February 22, 1993, s. 80 – 84’den aktaran Lewis / Goodman / Fandt, Management, 1994, s. 25; ayrıca bkz. Ömer Akat, Uygulamaya Yönelik İşletme Yönetimi ve Stratejik Pazarlama, Bursa, Ekim 2000, s. 38.

2.3.2 Yönetim düzeylerine bağlı olarak yöneticiler. Organizasyondaki farklı yönetim kademelerine göre yönetici tipleri de farklı olduğu gibi, organizasyonun dikey ve yatay yapısına göre yönetim kademeleri de farklı olacağından yönetici tipleri de değişecektir. Organizasyonun yatay farklılıkları dikkate alınarak yöneticiler, sorumluluk kapsamlarına göre fonksiyonel yöneticiler ve genel müdürler olarak ikiye ayrılmaktadır (Helleriege vd., 1999, s. 8).

Öte yandan dikey ayırım standardı, hiyerarşik yapıdaki güç ve sorumluluk derecesine ve yöneticilerin güç ve sorumluluğuna dayanmaktadır (Kavuncubaşı, 2000, s. 10). Ancak, sınıflandırmada bazı farklılıklar olabilir. Bazı bilim adamları, yönetim düzeyine "stratejik yönetim, işlevsel yönetim ve proje yönetimi" olarak atıfta bulunur (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 28-30; Gareth ve Charles 1992, s. 20-22). Bateman ve Zeitham, yönetimi üç kategoriye ayırdı: "*stratejik yönetici, taktik yönetici ve işlevsel yönetici*" (Bateman ve Zeitham, 1993, s. 19-20). Küçük bir organizasyonda genellikle yalnızca bir yönetim seviyesi olmasına rağmen, organizasyon büyüdükçe daha fazla yönetim seviyesi gerekir. Bunlar: üst düzey, orta düzey ve birinci düzey yönetimdir.



Şekil 1. Yönetim ve Yönetici Düzeyleri (Can, 1994, s. 24; Draft, 1994, s. 16 – 18; Griffin, 1996, s. 11 – 13; Helleriege vd., 1999, s. 12 – 15; Kavuncubaşı, 2000, s. 10; Lewis vd., 1994, s. 10 – 14)

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi, yönetimin en altında yönetim dışı personel bulunmaktadır. Bu çalışanların yönetim sorumluluğu yoktur. Sadece günlük

ev işlerini yapıyorlar. Örneğin bir restoranda yemek pişirmek, servis yapmak, salata hazırlamak, masayı temizlemek yönetim dışı personelin görevleridir. Yönetim dışı personel, eylem ve davranışlarından tamamen sorumludur. Garsonlar masalarında sadece müşteri hizmetlerinden sorumludur. Akranlarının işlerinden sorumlu değildirler (Hitt vd., 1989, s. 25).

2.3.2.1 İlk kademe yönetim ve yöneticiler. Yönetim dışı yönetimden sonraki organizasyon katmanı, temel yönetimdir. Bu seviye, yönetim dışı çalışanların çalışmalarını koordine etmekten sorumlu olan birinci seviye yöneticileri içerir. Birinci kademe yöneticiler aslında çalışanların görevlerini yerine getirmezler, ancak gerektiğinde astlara yardımcı olmak için astların sorumluluklarını anlamaları/anlamaları gerekir. Ön hat yöneticileri, çalışanların ticaret faaliyetlerini denetler ve koordine eder. Başka bir deyişle, “*mal ve hizmetlerin üretiminden birinci kademe yöneticiler sorumludur*” (Helleriegel vd., 1999, s. 12).

Birinci düzey yöneticilerin temel ilgi alanlarının, üretimi etkin bir şekilde gerçekleştirmek için kural ve prosedürleri uygulamak, teknik yardım sağlamak ve astları teşvik etmek olduğu görülebilir. Bu nedenle zaman çerçevesi kısadır ve odak noktası günlük hedeflere ulaşmaktır (Draft, 1994, s. 17). Birinci kademe yöneticiler üst yönetim veya diğer kuruluşlarla nadiren zaman geçirmelerine rağmen, zamanlarının çoğu denetledikleri insanlara ve diğer birinci kademe yöneticilere harcanır. Bu nedenle, ön hat yöneticileri, astlarına öğretmek ve günlük işlerini denetlemek için güçlü teknik uzmanlığa ihtiyaç duyar.

2.3.2.2 Orta kademe yönetim ve yöneticileri. Çoğu örgütte orta düzey yöneticiler, en büyük yönetici grubunun bulunduğu yer olabilir (Griffin, 1996, s. 13). Orta düzey yöneticilerin tanımlanması diğer yöneticilere göre daha zordur. Orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticiler tarafından formüle edilen genel amaç ve planları daha spesifik hedef ve faaliyetlere dönüştürmekten ve alt yöneticilerin faaliyetlerini denetlemekten ve koordine etmekten sorumludur. Diğer bir deyişle, üst yönetim tarafından oluşturulan tüm strateji ve politikaların uygulanmasından sorumludurlar. Ayrıca orta düzey yöneticiler yakın gelecekle çok ilgilenmektedir (Draft, 1994, s. 17). Peki bu sorumlulukları üstlenen orta düzey yöneticiler başarılı olmak istiyorlarsa üst düzey yöneticilerin siparişlerini tamamlamaları yeterli mi yoksa dikkat edilmesi gereken başka hususlar var mı? Günümüz koşullarında sadece üst düzey yöneticilerin emirlerine uymanın yeterli olmadığı açıktır. Bu düzeydeki yöneticiler, amaç-düzen-

çevre üçgeninde dengeli ve uyumlu bir davranış/yönetim yöntemi geliştirmelidir. En önemlisi, bu yöneticiler başkalarının fikirlerini dinlemeli ve farklı inanç ve görüşlere tolerans göstermelidir. İkincisi, çalışma grubu üyelerinin özgürce fikirlerini ifade edebilecekleri, fikir ortaya koyabilecekleri ve birim planlama faaliyetlerine katılabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaktır. Orta düzey yöneticilerin üç ana faaliyeti, hizmetleri her zaman birbirine bağlama işleviyle ilgilidir: kaynak planlaması ve kullanımı, ekibin koordinasyonu ve yönetim ekibi performansı (Lewis vd., 1994, s. 13).

Planlama ve kaynakların kullanımı; Projenin tamamlanması için hedefler belirleyen, kaynak gereksinimlerini tahmin eden, kaynakların nerede kullanılabileceğini belirleyen, tüm organizasyon stratejilerinin iş grubunun faaliyetleri için önemini açıklayan ve performansını ölçmek için değerlendirme kriterlerini belirleyen bir faaliyettir.

Birbirine bağlı grupları koordine etme fonksiyonu: Diğer iş grupları gibi, yürütme biriminin iş planlarını gözden geçirmesi ve faaliyetlerin önceliğini belirlemesi ile ilgilidir.

Grup performansını yönetme: Yöneticiler, çalışanın sorumluluklarını belirlemeli, ekip üyelerinin performansını izlemeli ve performansları hakkında geri bildirim sağlamalıdır.

2.3.2.3 Üst düzey yönetim ve yöneticiler. Araştırmanın kapsamı gereği üst düzey yönetici ve yönetici konuları iki açıdan ele alınmıştır. Birincisi özel sektör yönetimi, ikincisi ise kamu yönetimidir. Özel sektörün üst düzey yönetici ve yöneticileri ile kamu idaresinin üst düzey yönetici ve yöneticileri yaptıkları unvan ve görevlerde bazı açılardan farklılık göstermektedir.

2.4 Kademelere Göre Yönetici Nitelikleri

Günümüzde ortaya çıkan ekonomik ve teknolojik gelişmeleri anlamak, kabul etmek ve bunlara uyum sağlamak giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu önemli değişimler toplum ve toplumun bir parçası olan işletmeler üzerindeki etkilerini de göstermektedir. İş yapısında ve personelin yetenek ve becerilerinde büyük değişiklikler getirdi. *"Bütün çevremizi alt üst eden ekonomik değişiklikleri anlamak önemlidir. Çünkü gelecek yüzyılda talep edilecek becerileri bunlar belirleyecektir"* (James, 1997, s. 15).

Bugüne kadar kas gücü her zaman ilk tercih olmuştur ve belirli görevler için rasyonel güç kullanılmıştır. Günümüzde zihinsel güç giderek daha önemli hale gelmekle birlikte, teknolojinin gerektirdiği makine ve ekipmanların kullanımı ve adaptasyonunda da giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Sistem kuramına göre;

- Makine – makine,
- Makine – insan,
- İnsan – insan

Bu sistemlerden insandan insana sistem ve makineden insana sistem giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Makineler arası sistemler açısından insandan makineye veya makineden insana uyumluluk, işletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken bir konudur. Teknolojik değişiklikler, bilgisayarlarda ve iletişimde değişikliklere yol açarak, insanların ve makinelerin birlikte çalışmasını gerekli kılmıştır. İnsan-bilgisayar entegrasyonunun önemi nedeniyle ağ organları ortaya çıkmıştır. “*Siber orglar (sibernetik organizmalar) fiziksel toleransları ve becerileri insanın geçmişteki sınırlılıklarını kat kat aşan yarı insan, yarı makinelerdir*” (James, 1997, s. 16).

Günümüz işletme yöneticileri, sahip oldukları insan sermayesini işletme ile koordine etmenin önemini farkında olmalıdır. Bu nedenle işin yapısında bugünden itibaren olası değişikliklerin belirlenmesi ve buna göre insan becerilerinin şekillenmesi için gerekli şartların hazırlanması işletmeye fayda sağlayacaktır. Bu çalışmada geleceğin işletme yöneticilerinin sahip olması gereken beceriler ve bu becerileri kazanma yöntemleri anlatılacaktır.

2.4.1 Beceri ve beceri ile ilgili varsayımlar. İnsanlar iş yerinde yetenek ve becerilerinden yararlanır. Yaptıkları işin kalitesi, işi yapan kişilerin yetenek ve becerilerine bağlıdır. En genel anlamıyla beceri; “*Güç, ustalaşması gereken bir şeyi yapabilme yeteneğidir.*” Diğer bir tanım ise; “*Pratik odaklı, eğilimler, ustalık, el becerisi, el becerisi*” şeklindedir. İnsanların yetenek ve becerilerini yaptıkları işteki gösterecekleri performansla belirlemek mümkündür. Yetenek ve becerinin temeli bilgiye dayanır. “*Beceriye bilgiyi uygulama yeteneği veya bilgiyi eylem haline getirme alışkanlığı olarak görmekteyiz*” (Kalkandelen, 1972, s. 21).

Yetkinlik ve beceriler kavram olarak iç içe geçtiği için uygulamada birbirine karıştırılmaktadır. Beceri ve yetenek farklı kavramlardır. “*Yetenek doğal ya da*

öğrenilmiş, bir bireyin zihinsel ya da fiziksel olarak bir şeyi yapabilmesidir. Beceriler ise işe ilişkin yeterliliklerdir” (Can, 2004, s. 138). İnsanların fiziksel ve zihinsel yetenek ve becerileri ile yaptıkları iş, işin şartnamesinin gereklerini karşılıyorsa, o iş başarılı olacak ve işin kalitesi yüksek olacaktır.

İnsanların başarısını etkileyen bireysel faktörler, bireyin zihinsel ve fiziksel beceri ve yeteneklerinin yanı sıra geçmişi, deneyimi ve demografik özellikleridir. Zeka, akıl yürütme, beyin gücü, analiz, sayılar arasında ilişki kurma, anlama ve ifade etme gibi özellikler. Fiziksel uygunluk, vücut ve organlar arasındaki uyumluluğu iyi kullanan dayanıklılıktır. İnsan becerileri üç ana başlığa ayrılabilir. Bunlar; *“Bedensel beceriler, manipulatif beceriler, kavramsal ve dil becerileridir”* (Ernest Cormick, 1976, s. 224).

Fiziksel beceriler, ifade edilen kişinin ellerini ve kollarını kullanma becerisi, denge ve manipülasyon becerileri; ilgili olaylar, kavramlar ve dil becerileri; düşünme, konuyla ilgili problem çözümleri üretme, matematiksel düşünme, kodlama ve diğer iletişimlerini kullanmadır. Her işin gerektirdiği beceri ve yetenekler farklıdır. Bunu belirlemek çok önemlidir. İnsan beceri ve yeteneklerini belirlemek ve geliştirmek için becerilere ilişkin varsayımların neler olduğunu bilmek gerekir. Beceriler ile ilgili varsayımlar şunlardır:

- İnsanlar yetenek ve becerilerle doğarlar. Herkesin doğuştan kullanılmayan becerileri vardır.
- Zamanla, insanlar sahip oldukları becerileri geliştirebilirler. Her şey kişinin kendisine bağlıdır.
- Tüm beceriler, beceri sahibinin anatomik özelliklerine ve zihinsel yapısına göre şekillenir.
- Becerilerin kalitesi, beceri sahibinin yaşı, eğitimi, deneyimi, morali ve ortamından etkilenir. *“İnsan beceri ve yetenekleri kazanılmış bilgilerden kaynaklanır”* (Toka, 1979, s. 115).
- Becerilerin kullanımı gerçekleştirilecek etkinliğe bağlıdır.
- Personel becerilerinin koordinasyonu, tamamlanan işin kalitesini ve personelin memnuniyetini sağlar.
- Beceri geliştirmede motivasyon önemlidir.
- İzlenen beceriler ölçülebilir.
- Amaca göre beceriler önerin.

Günümüzde sürekli değişen iş yapısı ve yeni meslekleri teknoloji ile karşılayabilmek için insanların yetenek ve becerilerinin belirlenmesi kaçınılmazdır. Gelişmiş ülkelerde teknolojik gelişmelere bağlı olarak işgücünün yapısı büyük değişikliklere uğramıştır. Yetersiz iletişim becerisine sahip bir işgücüne kıyasla, yeterli iletişim becerisine sahip bir işgücü daha avantajlı hale gelmektedir. Bilgisayar kullanabilen ve program yazabilen işgücünün eksikliği her toplumda aşıkardır. Değişen sadece beceri bileşeni değil, aynı zamanda beceriye sahip olan kişinin kişiliği ve kişiliğidir. *“Yalnızca iş becerileri değil, aynı zamanda bu becerilerle uyumlu karakter ve kişiliği de yeniden tanımlıyoruz”* (James, 1997, s. 16).

2.4.2 İşletme yöneticilerinin becerilerinin değişmesinde etkili olan faktörler ve günümüz yöneticilerinde bulunması gereken beceriler. Sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren ve açık sosyo-teknik sistemlere sahip şirketlerin yapısındaki değişiklikler, bu şirketlerde yönetim sorumluluğu üstlenen yöneticilerin becerilerini de değiştirecektir. Bugüne kadar sadece ileri teknik becerilere sahip yöneticiler başarıya ulaşabilirken, günümüzde diğer beceriler giderek daha önemli hale geliyor. Yönetim becerilerinin değişmesinde rol oynayan faktörler aşağıda açıklanmıştır. Günümüzde toplum teknolojik, ekonomik, kültürel, politik ve demografik değişimler yaşamaktadır. Toplumun yaşadığı bu değişimler şirketler için de etkilidir. Günümüzde yöneticilerin becerilerinin değişiminde rol oynayan faktörler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- Toplum, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçmiştir. Bu geçişle birlikte bilginin toplanması, saklanması ve kullanılması giderek daha önemli hale geldi. Bu da yöneticilerin çalışanların eğitime dikkat etmesi gerektiğini göstermektedir. Bundan böyle yöneticiler zamanlarının çoğunu çalışan eğitime harcayacaklar. Bunu yapmak için yöneticilerin zihinsel becerilere, teknik becerilere, kültürel bilgi becerilerine ve kalıpları algılama becerisine ihtiyaçları olacaktır. *“Bu eğilim, gelecekte çalışan yetiştirme konusunun daha da önem kazanacağını ve geleceğin yöneticilerinin haftada en az bir gün tam zamanlı eğitim ve öğretime ayıracağını gösteriyor”* (Baykal, 1981, s. 542).
- Bilgi toplumuna geçişin işgücünün kalitesi üzerinde de etkisi olmuştur. İletişim becerilerine ve elektronik bilgilere erişme ve bunları kullanma fırsatına sahip bir iş gücü giderek daha önemli hale geliyor. Bilgi toplumuna geçiş, bilim ve teknolojinin gelişmesini beraberinde getirmiştir. Aslında

iletişim, ulaşım ve insan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetlerin üretimi artmıştır. evre kavramı giderek daha önemli hale geliyor. İşletmeler açık sistemler oldukları için çevreden bilgi, enerji ve hammadde alırlar, evre için mal ve hizmet sağlarlar. İşletmeler belirli bir ortamda faaliyet gösterirler. *“Sistemin dışındaki her şey çevreyi yaratır”* (Koçel, 2007, s. 161).

- Tüm olaylar çevrede meydana geldiğinden ve evre belirsiz olduğundan, yöneticiler çevreye gereken özeni göstermelidir. *“evrenin önemi, sistemi ve işlevlerini etkileme potansiyelinden kaynaklanmaktadır”*. evre, yöneticilerin işletmeye ve işletmeye yön veren yöneticilerin faaliyetlerini etkileyerek bazı yeni beceriler kazanmasını gerektirmektedir. Ortamdaki yüksek derecede belirsizlik nedeniyle, yöneticiler belirsizlikler içinde karar vermek zorundadır. Ayrıca çevreyi daha iyi anlamalı ve olayları değerlendirmelidirler. Günümüzde küreselleşme nedeniyle evre daha karmaşık hale gelmiştir. *“Küreselleşme; lke çapında yapılan çalışmaların dünyaya aktarılmasıdır”* (Uzunçarşılı, 2000, s. 51). evre kavramlarını anlayan işletme yöneticileri, algı kalıpları, bakış açıları, esneklik, öngörü ve küresel değerler ile ilgili becerilere sahip olmalıdır.
- Değişen insan hakları, toplumsal değerler ve kişilik kavramları: Günümüzde yöneticilerin sahip olması gereken becerileri etkileyen bir diğer önemli faktör, insana verilen değer ve üretim faktörlerinde emeğin daha fazla kullanılmasıdır. Günümüz alışanları, çalıştıkları işletme yöneticilerine aittir. Çünkü nitelik ve nicelik olarak beklentiler değişti. Örneğin bir zamanlar iş güvencesi ve iş güvencesi bekleyen çalışanlar, günümüzde kişisel gelişim, saygınlık ve kendi fikirlerinden yararlanmayı beklemektedir. İşgücünde homojen niteliklere değer verseler de bugün ortak niteliklere de değer veriyorlar.

İşgücünün eğitim seviyesinin yükselmesi nedeniyle çalışanlar daha zgn ve katılımcı olmayı ummaktadır. İşgücünün eğitim düzeyinin gelişmesi ve onlara verilen değerin artması nedeniyle yöneticiler arasında sosyal beceriler ve iletişim becerileri giderek daha önemli hale gelmiştir. *“Yönetimin sistemler, bilgisayarlar ve teknik yol gösterme olanaklarıyla daha büyük çapta standartlaştırılması sosyal becerilerin yöneticiler için önemini daha açıklıkla ortaya koymuştur”* (Baykal, 1981, s. 544).

1990'larda, yönetim düşüncesi ve yöntemlerinde büyük değişiklikler meydana geldi. Bu değişimin bir sonucu olarak küreselleşme, küreselleşme, demokratikleşme, bilgi toplama, depolama ve teknoloji kullanımındaki değişimler yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasını gerektirmektedir. Çalışanların kurumsal yapıdaki statüsü değişti. “Küresel şirketlerde statü veya yapı değil süreç önemlidir” (Esener, 1997, s. 143). Eski yönetim modelinde yapılan değişiklikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Bu tablonun hazırlanmasında Reinventing America, Newsweek, 1997 adlı makaleden yararlanılmıştır.

Tablo 2

Eski ve Yeni Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması

Değişim Konusu	Eski Yönetim Modeli	Günümüz Yönetim Modeli
Organizasyon	Dikey	Yatay
Liderlik	Otokratik, emir verici	Demokratik, işbirlikçi
Amaç	Karlılık	Müşteri tatminine bağlı karlılık
Yapı	Kendine yeterli	Birbirine bağımlı, taşeronla çalışma
Pazar	İç	Global
Kaynaklar	Sermaye	Bilgi
Üstünlük	Maliyet	Zaman
İşgücü	Aynı nitelikte	Değişen nitelikte
Çalışanların beklentisi	İş güvenliği, ücret garantisi	Kişisel gelişme
İş	Kişiyeye bağlı	Grup ve Gruplarca
Kalite	Zorlama ile	Kişisel

Tabloyu kontrol ettiğinizde meydana gelen değişikliklerin emekle ilgili olduğunu göreceksiniz. Bu yönetim değişikliklerinin temelinde işletmedeki değişiklikler yatmaktadır. “İşletmeler üzerinde ortaya çıkan ana değişimler aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür” (Business Week, 1989, s. 46).

Büyük İşletmelerden	→	Küçük İşletmelere
Dikey Organizasyonlardan	→	Yatay ve Yalın Organizasyonlara
Dikey Bütünleşmeden	→	Taşeronla Çalışmaya
Pazar Payını Artırmaktan	→	Yeni Pazarlar Bulmaya
Kantiteden	→	Kaliteye
Yapıdan	→	Sürece

Bu değişimler ister işletmede ister yönetimde olsun sürekli gelişimi beraberinde getirmiştir. Kalkınmanın ana faktörü emektir. Günümüzde bilgi, teknoloji ve sistemler hızla yeni değişimlere uğramaktadır. “Herhangi bir konuda yeterli bilgi ve uzmanlığa

sahip kişilerin bu bilgi ve uzmanlıkları her beş yılda geçersiz olmaktadır” (Drucker, 1992, s. 96).

İşletme ve yönetimdeki değişiklikler, yöneticilerin sahip olması gereken becerileri de değiştirmiştir.

2.4.3 Günümüz yöneticilerinde bulunması gereken beceriler. Yöneticiler, yönettikleri sistemlerin belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için bazı beceri ve yeteneklere ihtiyaç duyarlar. Becerilerini ve yeteneklerini sürekli güncellemede ve geliştirmede başarılı olmaları gerekir. Beceri, performansın kalitesidir. Yöneticiler, diğer çalışanlar gibi, işte zihinsel ve fiziksel güç gösterirler. Performans aynı zamanda işin kalitesini de belirler. Bir yöneticinin işinin yönetim düzeyi, yöneticinin ihtiyaç duyduğu becerilere karar verir. *“Bu becerilerin görece önemi yöneticinin örgüt içindeki kademesiyle orantılı olarak değişir” (Can, 1994, s. 24).*

Becerilerin bileşimini belirleyen bir diğer faktör de uygulanan yönetim tarzıdır. *“Modern yönetim tekniklerine uygun olarak orta düzey yönetici kesimi incelmıştır” (Esener, 1997, s. 143).*

İşletmenin yapısı, becerilerin bileşimini belirleyen başka bir faktördür. Genellikle organik yapılara sahip organizasyonlarda çalışan yöneticiler daha fazla sosyal ve iletişim becerisine ihtiyaç duyarlar. Robert L. Katz, *“Etkili Yöneticiler için Beceriler”* adlı makalesinde yöneticilerin sahip olması gereken becerilere dikkat çekerek, yöneticilerin dört beceriyi kullandıklarına dikkat çekmiştir. Bunlar; (James, 1996, s. 13).

- Teknik beceri,
- İnsancıl beceri,
- Kavramsal beceri,
- Yönetimsel beceri,

Başka bir yazar, yöneticilerin üç beceriye ihtiyaç duyduğuna inanıyor. Bunlar; (Hatipoğlu, 1993, s. 223).

- Teknik beceri,
- Beşeri beceri,
- Analitik beceri,

“Geleceği görme ve anlayabilmek için ihtiyaç duyulan beceriler ise” (James, 1996, s. 21).

- Perspektif,
- Kalıpları algılama,
- Kültürel bilgi,
- Esneklik,
- Vizyon,
- Enerji,
- Zeka,
- Global değerler

Günümüzün gelişen ve giderek daha önemli hale gelen yöneticilik mesleğinde, tüm yöneticiler yukarıda belirtilen becerileri ister istemez kazanmakta ve geliştirmektedir. Bu beceriler aşağıda açıklanacaktır. Hızla değişen ekonomik, politik, politik ve sosyal sistemler, işletme yöneticilerini insan yapımı kapsamlı ve karmaşık sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Yöneticilerin bu sorunları çözerken etkin kararlar alabilmeleri ve daha önce kuruluş tarafından belirlenen hedeflere sağlıklı ve güvenli bir şekilde ulaşabilmeleri için aşağıdaki becerilere sahip olmaları gerekmektedir.

- Teknik beceri,
- İletişim becerisi,
- Sosyal beceri,
- Analitik beceri,
- Karar verme becerisi,
- Kavramsal beceri,

Her yönetici yukarıda sayılan becerilere sahip olmalı ve bu becerileri zaman içinde geliştirmelidir. İdari seviye, yukarıdaki becerilerin kompozisyon oranını belirler. Başka bir deyişle, yönetim düzeyi, her yönetim düzeyindeki yöneticilerin daha fazla beceriye sahip olması gerektiğini belirler. Örneğin, teknik beceriler alt düzey yöneticiler için önemlidir, karar verme becerileri ise üst düzey yöneticiler için önemlidir.

2.4.3.1 Teknik beceri. İşin gerektirdiği bilgi, yöntem ve teknikleri kullanmak için gereken beceriler teknik beceriler olarak tanımlanır. “*Teknik beceriden maksat belirli bir faaliyet alanının anlaşılması, bilinmesi ve bu faaliyet alanıyla ilgili işlerin yapılabilmesi, aletlerin kullanılabilmesidir*” (Hatipoğlu, 1993, s. 223). Teknik

beceriler herhangi bir iş için gereklidir. Çalışanlarla doğrudan teması olan yöneticiler için teknik beceriler diğer becerilerden daha önemlidir. “*Örgütün üst kademelerine çıktıkça doğrudan temas azalacağından bu tür becerinin önemi de azalacaktır*” (Can, 1994, s. 25).

Teknik becerilerin performansa tam olarak yansıtılabilmesi için yöneticilerin iş zekası, inisiyatif, dinleme yeteneği, verimlilik, eğitim ve sorumluluk duygusu gibi niteliklere sahip olması gerekir. Teknik olarak yetkin bir yönetici, işin gereklerini kolayca kavrayabilmeli, işin detaylarını kolayca tespit edebilmeli ve en önemlisi kendi fikirlerini katabilmelidir. Günümüzde şirketlerde teknik beceriler azalmaktadır. Teknik yapıya sahip firmalar yöneticilerini bu konuda eğitim almış kişiler arasından seçerler.

2.4.3.2 İletişim becerisi. Yönetici, başkaları aracılığıyla çalışan kişidir. Yöneticinin başkalarıyla çalışma yeteneği, başkalarıyla sürekli iletişim kurmayı gerektirir. “*İçeriği ne olursa olsun, bir sorunu çözmek için insanların düşünce alışverişinde bulunmaları bir başka deyişle iletişim kurmaları gerekir*” (Cüceloğlu, 1998, s. 12). Yöneticilerin düşünce ve görüşlerini etkin bir şekilde ifade edebilmeleri, çalışanları ikna edebilmeleri ve amaçlarına ulaşmaları için onlara rehberlik edebilmeleri iletişim becerileri olarak ifade edilmektedir. Yöneticilerin başarısı, belirlenmiş hedeflere ulaşma standartları ile ölçülür. Yöneticiler, hedeflerine çalışanlarının çabalarıyla ulaşırlar. Bunun için yöneticilerin yazılı ve sözlü bilgilere ihtiyacı vardır. Bu bilgileri elde etmesi ve kullanması iletişim becerilerini ortaya çıkarmıştır. İletişim becerileri, dinleme becerileri, empati, iyi iletişim kanalları seçimi, net bilgi, yönetim bilgi sistemleri kullanımının tekrarı ve etkisi mevcuttur. Ayrıca, “*iletişim bilgi ve becerilerin arkasında gönül zenginliği, sevgi, anlayış ve hoşgörü olmalıdır*” (Cüceloğlu, 1998, s. 25). İletişim becerileri her yönetim için eşit derecede önemlidir.

2.4.3.3 Analitik beceri. Analitik beceriler, yöneticilerin yönettikleri işi yönetirken karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri olayları matematiksel olarak sentezleme ve analiz etme yeteneğidir. “*Analitik düşünme, olayları matematiksel açıdan analiz ve sentez edebilme olarak ifade edilebilir*” (Gökçek, 1996, s. 414).

Analitik düşünme becerisine sahip yöneticiler objektif ve tarafsız düşüneceklerdir. Karar verirken hedef yönetimi tekniklerini kullanırlar. Bu beceriye sahip yöneticiler, olumlu ve olumsuz faktörleri ölçme yeteneğine sahiptir. Ayrıca kısa

vadeli ve uzun vadeli gelişimi birbirinden ayırarak alternatif kararlar üretebilirler. Analitik beceriler, özgüven, esneklik, sorumluluk duygusu ve inisiyatif kullanma becerisi gelişir. Analitik beceriler, bir şirketteki üst düzey yöneticilerin yönetim becerileri için çok önemlidir. Üst yönetim hedefler belirler, kararlar alır ve karmaşık sorunları çözer. “*Üst kademelerde karmaşıklıklar ve belirsizlikler artmaya başlar*” (Can, 1994, s. 26).

2.4.3.4 Sosyal beceri. Sosyal sistem, farklı amaçları olan bireylerden oluşur. Yönetici, bu farklı hedefleri dengeleyebilen ve bunları genel hedefle birleştirebilen kişidir. Yöneticilerin bu kişileri anlamak, onlarla çalışmak ve iyi geçinmek için sergiledikleri beceriler sosyal beceriler olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde ortaya çıkan sorunların çoğu bireylerin sosyal yönlerinin zayıf olmasından kaynaklanmaktadır. “*Sosyal becerisi gelişmiş olan bireyler, insanları sever, ilişkilerinde etkili ve tutarlıdırlar, duygu ve davranışlarında tutarlıdırlar*” (Croft, 1973, s. 17).

Yöneticiler başarılı olmak için sosyal becerilerini geliştirmelidir. Küresel değerler, kültürel bilgi, vizyon, bakış açıları ve algı kalıpları becerisi, sosyal becerilerin kalitesinde önemli bir rol oynamaktadır. Her şeyden önce yöneticilerin özgüveni tam olmalı, kendilerini tanımalı, birlikte çalışma ve başarılı olma becerisine sahip olmalıdır. Sosyal beceriler, her yönetim seviyesindeki yöneticiler için önemli olsa da çalışanlarla sıklıkla iletişim halinde oldukları için alt düzey yöneticiler için daha da önemlidir.

2.4.3.5 Karar verme ve strateji belirleme becerisi. Karar verme, kişisel yaşamın her aşamasında sıklıkla karşılaşılan bir süreçtir. “*Akıl, muhakeme şuur ve irade gibi yeteneklere sahip olan insanlar her davranışlarında karar verme durumu ile karşı karşıya kalmaktadır*” (Turanlı, 1988, s. 1).

Yöneticiler de insan olduğu için genellikle karar vermek zorundadırlar. Karar, işe uygun görülen ve uygun olduğu vurgulanan bir çözüm olarak tanımlanır. Karar verme zihinsel bir faaliyettir. Karar ile ilgili diğer bir tanım ise; “*karar alma, karar alıcı tarafından belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için iki veya daha fazla hareket biçimi arasından birinin seçilmesini ifade eder*” (Jones, 1962, s. 5). İşletmenin her yönetim seviyesinden sorumlu yöneticilerin karar verme ihtiyaçları vardır. Üst düzey yöneticiler stratejik kararlar alır, orta düzey yöneticiler idari kararlar alır ve alt yöneticiler taktik kararlar alır. Genellikle iyi karar özelliklerine sahip doğru

kararlardır. “*Nicolaidis'e göre karar verenler açısından iyi kararın ölçütleri şunlardır*” (Onaran, 1971, s. 149);

- Kendi yargınıza göre verdiğiniz kararlar iyi olmalıdır,
- Kararın üstler tarafından iyi olarak değerlendirilmesi,
- Kararın veya bu kararın geçerliliği, kararı uygulayan kişi tarafından mümkün olduğu kadar kabul edilmelidir,
- Karar vericinin etrafındakiler bu kararı iyi bulmalıdır.

Bu niteliklere sahip kararlar ancak zeka ve hafıza, matematiği kullanma yeteneği, uzamsal anlama ve akıl yürütme yoluyla alınabilir. Şirketin uygun kararlar alması durumunda, şirketin belirsiz ve sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermesi ve giderek artan şiddetli uluslararası rekabet ve küresel faaliyetlerde başarılı olması mümkündür. Hayal gücü, esneklik, sorumluluk duygusu ve inisiyatif kullanımı ile yöneticilerin karar verme yeteneğinin geliştiği görülmektedir. Üst düzey yöneticiler için karar verme becerileri çok önemlidir.

2.4.3.6 Kavramsal/birleştirme-bütünleşme becerisi. Kavramsal beceriler, olaylar arasında bağlantı kurma ve onları nesnel olarak görme fırsatları sağlar. “*Kavramsal beceri; yöneticinin, tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirme becerisidir*” (Can, 1994, s. 26).

Bir işletme yöneticisi ancak kavramsal yeteneğine güvenerek çevresini, ulusal çevresini ve uluslararası çevreyi anlayabilir ve bunlara uyum sağlayabilir. Kavramsal beceriler, yöneticilerin net bir şekilde düşünmesine yardımcı olur. Bu sayede yönetici olayın olumlu ve olumsuz yönlerini görme ve ayırt etme olanağına sahip olur. Öte yandan kavramsal beceriler, yöneticileri parçalar ve bütün arasındaki ilişkiyi algılamaya hazırlar. Başka bir deyişle, sistemin olayları ele alma alışkanlığını getirir. İşletmenin tamamı birçok alt sistemden oluşmaktadır. Yönetici, bu alt sistemler ile bütün arasındaki ilişkiyi görür ve alt sistemlerin sisteme olan faydalarını ve katkılarını belirler. Bu, yöneticinin kavramsal becerileri ile başarılabilir.

Kavramsal beceri yöneticiye;

- Açıkça düşünme fırsatı sağlar,
- Bileşenler arasındaki ilişkiyi görme imkanı sağlar,
- Belirsizliği somutlaştırmaya yardımcı olur,
- Geleceğe açıklık getirir ve mevcut trendleri açıklayarak şirkete bir vizyon sağlar.

Yöneticilerin bugünden gördükleri vizyon, şirketin ve şirketin geleceğinin kendisidir. Yöneticilerin geleceği bugünden görmeleri, şirketin başarılı olması için bir fırsat sunmaktadır. Üst yönetim için kavramsal beceriler çok önemlidir. İşletme yöneticilerinin, belirlenen işletme hedeflerine ve kendi hedeflerine ulaşması için yukarıdaki becerileri uygulamak ve geliştirmek için gerekli çabayı göstermeleri gerekmektedir. Bu becerilere bir bütün olarak yönetici tarafından sahip olunmalıdır. Aşağıdaki tablo, yönetim düzeyine göre beceri gereksinimlerini gösterir.

Tablo 3

Becerilerin Yönetim Kademesine Göre Gerekliliği

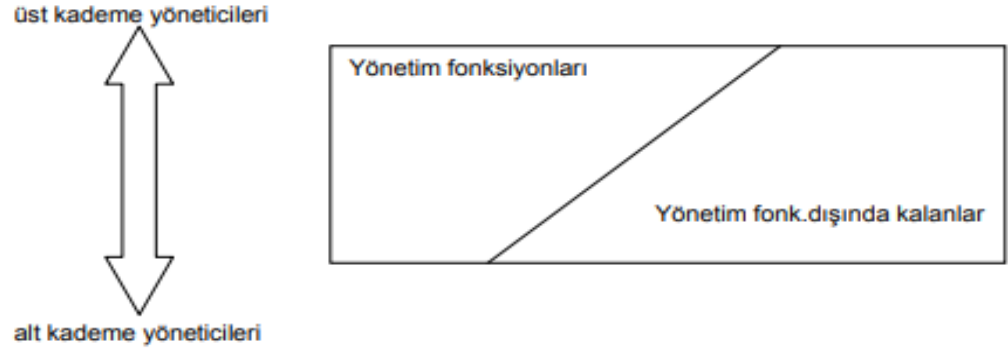
Beceriler Yönetim Kademesi	Teknik Beceri	Sosyal Beceri	Analitik Beceri	Kavramsal Beceri	Karar Verme ve Strateji Belirleme Becerisi	İletişim Becerisi
Tepe	Az Gerekli	Az Gerekli	Çok Gerekli	Çok Gerekli	Çok Gerekli	Gerekli
Orta	Gerekli	Gerekli	Gerekli	Gerekli	Gerekli	Gerekli
Alt	Çok Gerekli	Çok Gerekli	Az Gerekli	Az Gerekli	Az Gerekli	Çok Gerekli

Yönetici, kendisinin ve yönettiği sistemin başarısını sağlamak için başkalarıyla iş birliği yapan kişidir. İnsanlar doğuştan gelen bazı yetenek ve yeteneklere sahiptir. Gelişimleri kişiye bağlıdır. Bireyler, yetenek ve becerilerini eğitim ve deneyim yoluyla geliştirebilirler. Becerilerin kalitesi yapılan işe bağlıdır. Bu nedenle yöneticilerin belirli becerilerinin istenilen düzeye ulaşp ulaşamayacağı eğitim, deneyim ve moral düzeyi ile yakından ilişkilidir. Eğitim, bireyleri olumlu davranış, bilgi ve becerilerle güçlendirir. Tüm işlerin altı becerinin farklı kombinasyonları vardır. Yönetimde bu altı beceriyi aynı derecede geliştirmek imkansızdır. Genetikten dolayı, bazı becerilerin başlangıçta eksik olması normaldir. İnsanoğlunun ortak özelliklerinden dolayı yukarıdaki altı beceri normal bir dağılım eğrisi çizer. Yani bu beceriler çok az sayıda insanda maksimuma ve minimuma ulaşmıştır. Ancak çoğu durumda, ortalamadır. Öte yandan, beceriler insanlar arasında eşit olarak dağılmamaktadır. Bu iki varsayımı dikkate alan her yönetici, başarılı olmak için kendini anlamalı, özgüven ve özgüvene sahip olmalıdır. Yöneticiler kendi eksikliklerine ve yeteneklerine gerçekçi bir şekilde bakmalı ve kendilerini dışarıdan incelemelidir. Bir yönetici ancak sahip olduğu becerileri geliştirerek, yönettiği insanlara ve karşılaştığı sorunlara olumlu ve etkili bir yaklaşım gösterebilir. Teknolojik değişimler, bireylerin daha akılcı çalışmalarını

gerektirmektedir. Teknolojiyi kabullenmek ve uyum sağlamak da giderek daha önemli hale geliyor. Yönetici, öğrendiklerini paylaşarak öğrenmeye ve daha etkin çalışmaya devam etmeli ve bu şekilde yönettiği sistemin belirlenen hedeflere hızla ulaşmasını sağlayabilmelidir. Başarı, gelecekteki değişiklikleri gören ve kabul eden yöneticiler tarafından elde edilecektir. Katmanlar arası nitelikler, insan kaynaklarının kurumsal amaçlara hizmet etmesini sağlayan faaliyetleri temsil eder (Baysal, 1993, s. 59).

Personel yönetimi, iki yönlü hedeflere ulaşmayı amaçlayan iş ortamındaki insanları ve organizasyon düzeyindeki ilişkilerini inceler. Buna bağlı olarak, örgütün insan kaynakları, işverenin örgütü oluşturan birey ve kümelerden en fazla faydayı, çalışanın ise yaptığı işten en yüksek psikolojik doyum ve faydayı elde edebileceği şekilde kullanılmalıdır. Personel yönetiminin temel sorumluluğu, aksiyon alma birimine doğru karar verme ve aksiyon alma fırsatı vermektir. Personel yönetimi tek başına çalışanların sorunlarını çözemez. Kendi başına politika yapmaz ve kararlar almaz. Görevi, hizmet politikalarını formüle etmek ve personel sorunlarını çözmek için personele gerekli bilgileri sağlamaktır. Bu nedenle, personel yönetiminin kalitesi, personel hizmetlerinin uygulanmasından ve hizmet politikalarını formüle ederek personel sorunlarını çözmek için yöneticilere bilgi danışmanlığı sağlanmasından sorumludur (Tutum, 1979, s. 1-2).

Yöneticilerin işleri, organizasyondaki pozisyonlarına göre değişir. Yönetim kademesi yükseldikçe yöneticilerin yönetim fonksiyonlarına ayırdıkları süre artmakta, alt kademeler azaldıkça iş için ihtiyaç duyulan bilgiler yöneticiler için daha fazla zaman almaya başlamaktadır. Ancak alt kademeden üst kademeye kadar yönetim fonksiyonlarının tüm yöneticiler tarafından uygulanması gerekir. Yönetim fonksiyonlarının kullanımı her kademedede önemlidir. Yönetim fonksiyonları, bilgi akışını sağlayarak kişiler arası ilişkileri düzenleyen orta düzey yöneticiler için önemlidir (Can Halil, 1994, s. 60).



Şekil 2. Yöneticilerin iş karışımı (Hicks, 1979, s. 251)

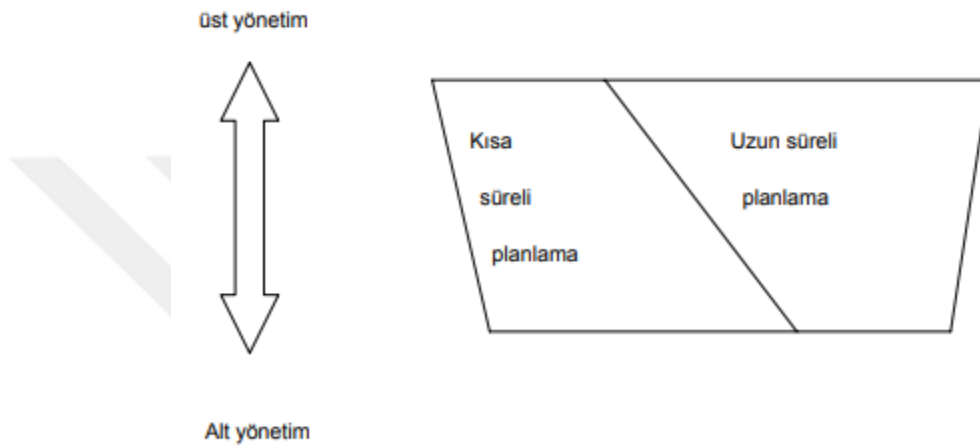
Henri FAYOL'a göre yönetimde anlayış, düşünce ve davranışa odaklanan, planlama, organizasyon, koordinasyon, komuta (komuta) ve kontrol anlamına gelen yönetim anlayışının gelişmesinde ünlü isimlerden biridir. Farklı yazarlar farklı yönetim fonksiyonları sınıflandırmalarına sahip olsalar da, yönetim seviyesi yukarıdaki yönetim fonksiyonlarına dayalı olarak incelenecektir (Tortop vd., 2007, s. 23).

1) *Planlama*; organizasyonel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmanın yolu ile ilgili olup, yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu tür bir yönetim işlevi, her yönetim kademesinin hedeflerinden sonra, yönetim bilgi toplama sürecidir (Can, 1994, s. 61). Planlama, akıllı yönetim tarzının temelidir. Geleceği görebildiği için önceden eylemleri mümkün kılabilir. Bir organizasyonun hedeflerine ulaşmak için başarılı bir plana ihtiyacı vardır. Plan sayesinde yöneticiler ne yapacaklarına önceden karar verme fırsatına sahiptir. Başarılı planlar yöneticinin işini büyük ölçüde destekler (Tortop vd., 2007, s. 51-52).

Ayrıca plan, yöneticilere aşağıdaki faydaları sağlar:

- Güncel sorunlarla karşılaşan yöneticilerin geleceği düşünmelerine izin vererek, dikkatlerini hedeflere yönlendirin.
- Gelecekteki belirsizlik ve değişikliklerin olumsuz etkilerini ortadan kaldırın.
- Yöneticilerin yetki devretmelerine yardımcı olun.
- Yöneticilerin astları denetlemesini kolaylaştırın
- Yöneticilerin dikkatini hedefe yönlendirin.
- Zaman ve emek israfını önlemek için işleri organize edin (Cemalcılar vd., 1976, s. 99).

Planlama aynı zamanda organizasyonlarda seçilerek veya atanarak gelen yöneticilerin görevlerini bitirmelerini sağlarken, kendilerinden sonra gelen yöneticilerin de işlerine devam etmelerini sağlar (Tortop vd., 2007, s. 54). İçerik ve zaman açısından planlama, uzun vadeli ve kapsamlı olma eğilimindedir. Alt düzey yöneticiler kısa vadeli rutin kararlar alırken, üst düzey yöneticiler uzun vadeli stratejik planlar yapmak zorundadır. Öte yandan orta düzey yöneticiler, genellikle orta vadeli ve taktik planlar geliştirseler de, üst düzeye yaklaşırken stratejik planlamaya dahil olabilirler (Can, 1994, s. 78).



Şekil 3. Yöneticilerin çeşitli düzeylerde planlama (Hicks, 1979, s. 316)

Buraya kadar açıkladığımız geleneksel anlayışa göre stratejik planlama üst düzey yöneticilerin tekelinde olmalı ve orta düzey yöneticiler bu planların gerçekleştirilmesinde aracılık rolü üstlenmelidir. Yakın tarihli bir başka görüşe göre stratejik planlamada orta düzey yöneticilerin rolü günümüzde yaşanan değişimlerden farklılaşmaya başlamıştır. Bu görüşe göre, değişim hızından etkilenen orta düzey yöneticilerin stratejik plan üzerindeki etkisi, mevcut stratejinin uygulama biçiminde, yani yukarıdan aşağıya bir etki, aynı zamanda yukarıdan aşağıya bir etki olarak kendini göstermektedir. Bu nedenle stratejik yönetimin tedarikçisi olarak, hedeflerin analizinde ve oluşturulmasında yer almayan orta düzey yöneticilerin sorumluluklarında, stratejik planlamaya katkıları artık kabul edilmektedir. Gözlem ve analiz becerisini kullanması önemiyet arz etmektedir (Can, 1994, s. 81).

2) *Örgütlenme*; Planın amaçlarına ulaşmak için örgütü oluşturan kişiler ile yaptıkları işler arasında otoriter bir ilişkinin kurulması örgüttür. Organizasyonlar, yöneticilerin çalıştıkları grupları ve iletişim kanallarını görmelerini, ne yaptıklarını,

kendilerinden kimin sorumlu olduğunu ve onlardan kimin sorumlu olduğunu bilmelerini sağlayarak görevlerini tam olarak yerine getirebilmelerini sağlar (Cemalcılar vd., 1976, s. 99) Organizasyon şeması organizasyon için çok faydalıdır ve organizasyon şeması organizasyon yapısının geleneksel yoludur. İyi bir organizasyon yapısı, çalışanlar arasındaki ast-üst ilişkisinin organizasyon şemasında açıkça görülebilen, yöneticilerin ve çalışanların ait olduğu yöneticilerin belirlenmesini sağlamak, yöneticilerin işi kimin tamamlayacağını anlamasını ve anlamasını kolaylaştıran iyi bir organizasyon yapısı yetkili kişi. Bu, özellikle iki yönetim kademesi arasında bulunan orta düzey yöneticiler için faydalıdır ve yetki ve sorumlulukları organizasyon yapısına göre değişir (Tortop vd., 2007, s. 71-72)

Örgüt içindeki örgüt, herkesin bildiği resmi bir temeli olan resmi bir kuruluştur. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki kanunla belirlenir veya resmi bir temeli olmayan gayri resmi bir kuruluştur. Yöneticiler, formel organizasyonun amacı için enformel organizasyonların astlarını işe alabilirler ve organizasyonun bir parçası olurlarsa başarıları artacaktır. Bu nedenle orta düzey yöneticiler, örgütte astlarına ve çalışanlarına özen göstermelidir (Tortop vd., 2007, s. 79-80). Örgütlemeye ana hatlarıyla baktığımız zaman; (Can, 1994, s. 102).

- Ulaşılabilecek hedefi belirlemek ve buna göre çalışmaları belirlemek,
- İnsan kaynakları değerlendirmesi,
- Fiziksel olasılıkları değerlendirin,
- Organizasyon yapısında tamamlanması gereken fiziki tesisleri, insan kaynaklarını ve görevleri gruplamak,
- İş tamamlamak için gereken belirli sorumlulukları, kararları ve yetkileri kabul etmek,
- Çalışmanın başarılı olup olmadığına karar vermek olarak sayılabilir.

Örgütsel açıdan, yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşmak için astlarından işi tamamlamalarını isteme hakkına yetki, işi tamamlama yeteneğine yetki ve işi tamamlama yükümlülüğüne sorumluluk denir. Orta düzey yöneticiler, astlarından kendilerine verdikleri yetki ve sorumluluklardan sorumlu olmalarını talep etme hakkına sahiptir. Aynı şekilde üstlerine de açıklama yapmak zorundadırlar. Yöneticiler güç, yetki, sorumluluk ve hesap verebilirliği dengelemelidir (Hicks, 1981, s. 333-349)

3) *Yönetme*; Yöneticilerin, organizasyonun amaçlarına göre insanları işe alma yeteneği yönetimidir. Yönetim, organizasyonun aktif hale gelen işlevidir, yani yönetici,

alışanlarla ilk kez yüz yüze tanışır. Burada yöneticiler, astlarına iyi örnek olmak için karakter ve davranış kullanımına, sık toplantılara, ayrıntılara takılmamaya, çalışanlara yetenek ve becerilerine uygun bir iş ve statü vermeye, ödöller tesis etmeye ve çalışma ruhunu aşılammaya özen göstermelidir. Fedakarlık ve çalışma ruhu, aynı zamanda ceza sistemini iyileştirilmelidir. Yönetme için beş aşama vardır (Tortop vd., 2007, s. 129-137);

a) *Karar verme aşaması*; yönetici, işle ilgili seçenekleri kontrol eder, amaca uygun özömlerden birini seçer ve ardından uygulamayı başlatır. Yöneticilerin asıl görevi budur çünkü yöneticilerin seçme hakkı vardır. Orta düzey yöneticiler, alt yöneticilerin becerilerine dayalı olarak üst düzey yöneticilere örgötsel hedeflere ulaşma konusunda rehberlik etmelidir.

b) *Bildirim aşaması*; karar, yönetici tarafından astlara iletilir. Astların kararı uygulaması, yöneticinin seçeneğı iyi tanıtıp destekleyemeyeceğıne bağılıdır. Orta düzey yöneticilerin, üst düzey yöneticilerin aldığı kararların alt yöneticilere uyarlanması önemli sorumlulukları vardır. Bu nedenle alınan kararların hayata geçirilmesinde orta yönetimin katılımı sağlanmalıdır.

c) *Örgötlendirme aşaması*; yöneticiler kararı uygulayacak astları seçer, gerekli eğitimleri almalarını sağlar ve iş gereksinimlerine göre onları bilgilendirir. Bu konuda önemli görüşleri olan orta düzey yöneticiler objektif, adil ve doğru yönlendirmeler yapmalıdır.

d) *Harekete geçirme aşaması*; yöneticiler, kararları uygulayarak çalışanların iş için canlılığını ve coşkusunu sürdürmelidir. İşin düzenli gelişimi ve gerçekleştirilmesi seferber edilmelidir. Orta düzey yöneticiler çalışanlarını anlamalı, onları motive etmeli ve hevesli tutmalıdır. Burada önemli olan nokta, yöneticilerin kendilerini mentor olarak görmeleri ve astlarının da onlar gibi davranma eğiliminde olmalarıdır.

e) *Yükseltme aşaması*; İşlerini yapan çalışanlar, üstün çalışmaları için takdir edilir ve ödöllandirilir. Bunu yapmanın önemli bir yolu, çalışanlara terfi fırsatları sağlamaktır. Yönetim fonksiyonları için, yukarıda bahsedildiğı gibi orta düzey yöneticiler, çalışanlarla iyi ilişkiler kurmalı ve yönlendirici rollerini, özellikle aşğıdaki niteliklere sahip olmaları gerektiğini unutmamalıdır.

- Astlarının çalışmalarını anlamalı ve her zaman yanlarında olmalıdır.
- alışanlarını anlamayı ve dinlemeyi bilmelidir.

- Çalışanlarla uyumu sağlamaya özen göstermeli, görüş ve uygulamalarını açıklamalıdır (Tortop vd., 2007, s. 123-124).

4) Koordinasyon; yöneticiler için bu çok önemli bir fonksiyondur. Koordinasyon, ortak bir amaç için yürütülen faaliyetlerin belirli bir zaman ve sıra içinde iç içe geçmesini ve bütünleşmesini sağlamak için insanların çabalarını bir araya getirir. Koordinasyon, iş birliği değil, yöneticilerin, astların gelişiminin düzenli toplu çabaları yoluyla organizasyonun amacı için eylem birliği oluşturduğu bir süreçtir (Bumin, s.36)

Koordinasyon, organizasyondaki idari birimler arasında iletişim ve uyumu sağladığı için yöneticiler için çok önemlidir. Koordinasyonu sağlamak için yönetimle ilgili birimlerin iyi organize edilmesi ve aralarındaki ilişkilerin iyi organize edilmesi gerekmektedir. Koordinasyonu organizasyona faydalı kılmak için en büyük sorumluluk yöneticilere aittir. Özellikle orta kademe yöneticilerin her iki yönetimle de ilişkileri vardır ve koordinasyonun sağlanmasında önemli sorumluluklara sahiptir. Yöneticiler, çalışanların baskıcı ve otoriter olmaktan ziyade istekli olmalarını sağlamalıdır. Çünkü çalışmaya istekli olmak başarı oranını ve verimliliği artırabilir. Yöneticiler koordine ederken aşağıdaki noktalara dikkat etmelidir; (Tortop vd., 2007, s. 149-150).

- Örgütsel yapıda benzer görevleri gruplayarak basitleştirin.
- Organizasyonel hedeflerin birliğini sağlamak.
- İletişim kanallarının düzenlenmesini sağlamak.
- Çalışanları koordine etmeye teşvik edin. Bu sayede çalışanların özgürce iş birliği yapmaları sağlanabilmektedir.

Koordinasyon yöneticilerin, özellikle orta düzey yöneticilerin işidir. Yönetim arasındaki orta düzey yöneticiler, tüm yöneticilerin bu konudaki çalışmalarını birbirleri ile koordine etmelerini sağlayarak koordinasyonu sağlamalıdır. Başarılı koordinasyon, bir organizasyonun hedeflerine ulaşması ve başarıya ulaşması için önemli bir faktördür.

5) *Denetleme*; Denetim, çalışmanın beklenen sonuçlara ulaşacak şekilde yürütülmesini ve hataların oluştuğunda düzeltilmesini sağlayan işlevin son aşamasıdır. (Cemalcılar vd., 1976, s. 107).

Yönetim bilim adamlarına göre denetim; yönetim faaliyetlerinin üzerinde mutabık kalınan plana, verilen talimatlara ve ulaşılması gereken ilkelere uygun olarak

etkin bir şekilde yürütölüp yürütölmediğini belirlemeye yarayan bir araçtır. Kolay anlaşılması için denetimi bileşenlerine ayırılım;

- Denetlemenin ilk şartı, talimat ve ilkelerin varlığıdır.
- Denetim için gerekli ikinci koşul, etkin yönetim faaliyetlerinin talimat ve ilkelere uygun olarak yürütölmesidir.
- İnceleme için gerekli üçüncü koşul, talimat ve ilkelere uygun olarak etkin yönetim faaliyetlerinin varlığını gözden geçirecek kişi veya kuruluşların varlığıdır.

Denetim, yönetimin liderlik yoluyla gelişmesine yardımcı olur. Bu nedenle, halen devam eden organizasyonel faaliyetler için kullanılmaktadır. Denetim, yöneticilerin keyfi olarak gücü kullanmasını da önleyebilir. Denetimin birkaç aşaması vardır. Bunlar; (Tortop vd., 2007, s. 157-162).

- a) *Planlama aşaması*; etkili kontrol için gerekli bir koşul. Planlanan çalışma ile elde edilen işin seviyesini karşılaştırılmalıdır. Bir sapma varsa, düzeltici önlem alınmalıdır.
- b) *Çalışmanın gözetimi ve rapor edilme aşaması*; astların denetlendiğinden emin olun ve kuruluş tarafından onaylanan ve uygulanan işe uygun hareket edip etmediklerini rapor edilmelidir.
- c) *Karşılaştırma ve düzeltme aşaması*; Tamamlanan işlemin önceki plana uygun olup olmadığını belirleyerek karşılaştırır ve düzeltir. Bu aşama görev tamamlandıktan sonra uygulanır. Yöneticiler önceden standartlar belirlemeli, başarıları ölçmeli ve sapmalara karşı düzeltici önlemler almalıdır.

Orta düzey yöneticiler, denetimin tüm aşamalarında alt yöneticilerin görüşlerini dikkate alarak üst düzey yöneticilerine rehberlik etmelidir. Orta yönetim tarafından işin ve personelin benimsenmesi, denetim aşamasının düzeltici faaliyet olarak geçmesini sağlar. Önemli faktörlerden biri orta düzey yöneticilerin gerekli niteliklere sahip olmasıdır. Yukarıda sayılan işlevlerin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle her düzeyde iyi yetişmiş yöneticilere ihtiyaç vardır. Uygun nitelikler ve yeterli sayıda yönetici, kuruluşun hayatta kalması ve başarısı için çok önemlidir. Yönetim personeli yetiştirmenin zorluğunu göz önünde bulundurarak önceden önlem alınmalıdır (Camalcılar vd., 2007, s. 108).

Orta düzey yöneticiler genellikle alt düzey yöneticilerden gelir ve üst düzey yöneticiler için önemli adaylardır. Yönetim işlevlerinin başarılı performansı, kuruluşun başarısı için kritik öneme sahiptir.

Yöneticilerin görevlerini yerine getirebilmeleri için pozisyonlarına ve yönetim fonksiyonlarına göre belirli becerilere sahip olmaları ve bu noktayı geliştirmeye devam etmeleri gerekmektedir. Yönetim becerileri adı verilen beceriler ve kademelere göre önemi aşağıda açıklanmıştır (Can, 1994, s. 25-26).

- Teknik beceriler; işi başarmak için belirli bilgi, yöntem ve teknikleri kullanma yeteneğidir. Özellikle alt kademe yöneticilerin başarılı çalışmaları gerektiğinde ve arızalar meydana geldiğinde zamanında düzeltmeler yapmaları gerekmektedir. Yönetim seviyesinin yükselmesi ile teknik becerilere olan talep azalsa da, bu aynı zamanda orta düzey yönetici olarak seçilme nedenlerinden biridir.
- Analitik yetenek; orta ve üst seviye için bilimsel teknolojiyi problem çözmek ve iş fırsatlarını değerlendirmek için kullanmak çok önemlidir. Seviyenin artması ve etkinin ortaya çıkmasıyla birlikte, sorunun çözümüne yönelik beklenti daha da güçlendi.

Üst						
Kademe						
Yöneticisi						
Orta	Teknik Beceri	İletişim Beceri	İnsan İlişkileri Beceri	Analitik Beceri	Karar Verme Beceri	Kavramsal Beceri
Kademe						
Yöneticisi						
Alt						
Kademe						
Yöneticisi						

Şekil 4. Yönetim kademelerinde gerekli yönetsel beceriler (Can, 1994, s. 25)

- İletişim becerileri: Kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için yazılı ve sözlü bilgi akışının, yani iletişimin sağlanması, başta başkalarını işe almaktan sorumlu yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlar için önemlidir. İletişim becerileri yönetim becerilerinden biridir ve personelin hemen üstünde olan alt düzey

yöneticiler ve orta düzey yöneticiler için çok önemlidir, çünkü tüm yönetimlerde aynıdır.

- Kişilerarası beceriler; iş yapabilme ve çalışanlarla iyi ilişkiler kurabilme, her seviyedeki yöneticiler için önemlidir, ancak işi yapanlarla yakın bir ilişkisi olduğu için orta ve alt düzey yöneticiler için daha önemlidir. Özellikle orta kademe yöneticilerin üst ve alt kademe yöneticilerle iletişimde başarılı olabilmeleri için bu tür becerilere sahip olmaları gerekmektedir.
- Karar verme yeteneği: Karar vermek için seçeneklerden birini seçmek tüm yönetim kademelerini kapsasa da, bir üst seviyeye çıktıkça etki oranı artacaktır. Orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticilerle yakın bir ilişkisi vardır ve karar vermeleri organizasyonda etkilidir. Karar verme becerileri, yönetim işlevlerini yerine getiren yöneticiler için çok önemlidir. Ayrıca alt kademe, üst kademeye göre kararlar alır.
- Kavramsal beceriler; bu tür beceriler aynı zamanda çeşitli departmanların çalışmalarını örgütsel hedeflere göre birleştirme ve entegre etme yeteneği olarak da bilinir ve özellikle üst düzey yöneticiler için önemlidir.

Yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşmak için yukarıdaki becerilerden birini veya birkaçını kullanması ve geliştirmesi gerekmez, tüm bu becerileri yönetim seviyelerine göre farklı hızlarda kullanır ve geliştirir. Orta düzey yöneticilerin görevlerini yerine getirebilmeleri için yukarıdaki yönetim becerilerine, özellikle kişilerarası becerilere ve iletişim becerilerine sahip olmaları gerekir. Ek olarak, orta düzey yöneticilerin başarılı olması için, kişisel hedeflerini örgütsel hedeflerle tutarlı tutmak için kişilik ilişkilerini ve görev ilişkilerini birleştirmeleri gerekir (Can, 1994, s. 208).

2.4.4 Orta kademe yöneticilerin üst ve alt kademe yöneticileri ile ilişkileri.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, orta düzey yöneticiler pozisyonları nedeniyle üçlü bir ilişkiye sahiptir. Bu iki yönetim bölümü arasında güçlü bir köprü kurarak görev ve sorumluluklarını yerine getiriyorsa yöneticiler arasında diyalog ve sağlıklı bilgi akışı var demektir. Araştırmalar, başarılı ve faydalı orta yöneticilerin alt ve üst yöneticileriyle iyi ilişkiler kurmak için zaman ve enerji harcamaları gerektiğini göstermiştir. Aslında en iyi çözüm orta kademe yöneticilerin kendilerini sürekli geliştirmeleri ve ihtiyaçlarını karşılamaya çabalamalarıdır (Göl, 2001, s. 38).

Yönetim ekibinin ortasında yer alan orta düzey yöneticiler, organizasyondaki konumları ve hiyerarşik otorite yapısı nedeniyle üstleriyle ilişkilerini sürdürürken,

astlarıyla ilişkileri üstte devam eder. Orta düzey yöneticilerin organizasyon yapısındaki konumlarını göz önünde bulundurarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim yöntemleri oluşturun. Üst yönetim, yukarıdan aşağıya iletişimde politikalar, prosedürler, kurallar, çalışma programları ve bilgi taleplerini iletğinde, genellikle ekip birliğini ve uyumunu sağlayabilecek bilgileri sağlamaz. Ancak, astların çalışmalarının nedenlerini ve üstlerinin değerlendirmesini anlamaları önemlidir. Başarılı olduğunu bilmek astlarının işine daha fazla bağlı kalmasını, başarısız olduğunu bilmek ise kendi eksikliklerini gidermesini sağlayacaktır. Gerekli noktalar göz önünde bulundurularak üst düzey iletişimin sade ve kolay anlaşılır bir dille yazılmasında fayda vardır. Aşağıdan yukarıya iletişime baktığımızda genellikle raporlardan ve yanıtlardan oluştuğunu görürüz. Aşağıdan yukarıya iletişimin en önemli noktası, astların yaptıkları iş ve birlikte çalıştıkları yönetim hakkında düşündüklerini üstlerine iletebilmeleridir. Ancak çok fazla orta düzey yönetim adımı, organizasyon içinde iletişim kesintilerine veya hatalara neden olabilir. Astları kendi davranışlarıyla rahatlatmak ve kendilerini ifade etmelerine izin vermek üst düzey yöneticilerin önemli bir parçasıdır. Yukarıdan aşağıya iletişim normal kabul edilse de, aşağıdan yukarıya iletişim garip olarak kabul edilir. Bu geleneksel davranışın altını oyan üst düzey yöneticilerdir. Orta düzey yöneticiler ile iki pozisyon arasındaki ilişki farklıdır çünkü ilişkileri ve pozisyonları farklıdır (Göl, 2001, s. 38).

2.4.5 Orta kademe yöneticilerinin üst kademe yöneticileriyle olan ilişkileri.

Liderliği altındaki kurumların başkanlarından oluşan yönetim, başkan, genel müdür ve genel müdür yardımcısı gibi çeşitli unvanlara sahip olup bunlara üst düzey yönetici, yöneticilere ise üst düzey yönetici denilmektedir. Üst düzey yöneticiler, çalışanlara örgütsel hedeflere ulaşma çabalarında rehberlik eden kişilerdir ve orta düzey yöneticiler üst düzey yöneticilerine yardımcı olmalıdır (Göl, 2001, s. 24). Üst düzey yöneticilerin pozisyonları nedeniyle iki bakış açısı olmalıdır: organizasyonun dışında ve içinde. Sistemin organizasyon içinde koordine edilmesini sağlamak (Cusins, 1997, s. 11). Orta düzey yöneticiler, uzun vadeli stratejik planlamadan sorumlu üst düzey yöneticilerin bu görevi yerine getirmelerine yardımcı olur. Taktik planları stratejik planlardan ayırarak ve üst düzey yöneticilerin belirlediği stratejik planları anlayarak alt düzey yöneticilerin bunları uygulamasını sağlar. Günümüzün sürekli değişen yönetim yöntemlerinde, stratejik planlamada orta düzey yöneticiler ve üst düzey

yöneticiler arasındaki işbirliği, organizasyonun başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Can, 1994, s. 207).

Bütün bunlar üst yönetim ile orta yönetim arasında çok yakın bir ilişki gerektirmektedir. Orta düzey yöneticilerin başarısı, üst düzey yöneticileri ve diğer çalışanları etkileyecektir. Üst düzey yöneticiler, pozisyonlarında tamamlanması gereken konulara odaklanabilir ve merkezileşmedikleri ve işbirliği yaptıkları için orta düzey yöneticilere devredileceklerdir. Ayrıca orta düzey yöneticiler, üst yöneticilere göre çalışanlarla daha fazla iletişim kurduğundan, üst düzey yöneticiler işlerini daha etkin bir şekilde tamamlamak için orta düzey yöneticilere yetki vermekten çekinmemelidir. Üst ve orta düzey yöneticilerle iyi ilişkiler kurmak sadece yöneticilerin başarısı için değil, aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşılması için de önemlidir (Niles, 1957, s. 24).

Orta düzey yöneticilerdeki birçok gelişme gibi üst düzey yöneticilerin rolleri de değişmiştir. Orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticiler üzerindeki etkisini inceleyeceğiz; örgütsel ve stratejik farklılaşmaya öncülük etmede öncü rolleri ve örgütte bütünleşik bilgi entegrasyonunu sağlama gibi iki önemli rolü vardır. Bir liderlik rolü olarak orta düzey yöneticiler, bir yandan çalışanlar ve işler hakkında bilgi sahibi olurken, diğer yandan üst düzey yöneticileri mevcut öncelikleri anlamaya ikna ederek etkilemeye çalışırlar. Orta düzey yöneticilerin liderliğinde, inisiyatiflerdeki değişiklikleri göz önünde bulundurarak beceri ve deneyimlerini değerlendirme fırsatı bulurlar. Orta düzey yöneticiler, problem çözmeye aktif ve içtenlikle katılmalı, araştırma kuruluşunun öncelikler vb. stratejik durumunu gözlemlemeli ve inandıkları konularda risk alırken dikkatli davranmalıdır. Orta düzey yöneticiler bu kadar uzun süre beklemek istemiyorlarsa (özellikle işin yapılmasının önemine inandıklarında), ancak teklifin veya fikrin kabul edilmesi için uygun koşulların gelişmesini beklemeleri gerekiyorsa, genellikle riski temkinli bir şekilde alırlar. Orta düzey yöneticilerin liderlik rolleri hakkında aldıkları önerileri destekleyecek birine ihtiyaçları vardır. Bu nedenle üst yönetime karşı konulmaz önerilerde bulunurlarsa önerileri kabul edilecektir. Orta yönetimin üst yönetim üzerindeki etkisinden dolayı stratejinin gelişimi plandan farklı olabilir (Bakoğlu, 1999, s. 64-71).

Orta düzey yöneticilerin üst düzey yöneticiler üzerindeki bir diğer etkisi de bilgi sentezidir. Bilgi sentezi, bulunduğu yerin ürettiği stratejik bilgileri belirli bilgilerle birleştirmek ve üst yönetime kendi yorumlarının da etkili olduğuna inanarak belirli

önerilerde bulunmaktadır. Ayrıca sağladıkları bilgi sentezi, orta düzey yöneticiler tarafından kendi fikirlerini geliştirmek için de kullanılır. Bilginin entegrasyonu, üst düzey yöneticilerin bilişini, konuların değerlendirilmesini ve stratejilerin formüle edilmesini etkiler. Bilgi sentezinin temeli, üst ve alt seviyelerden bilgi toplamak ve diğer çalışanlarla paylaşmak iken, orta düzey yöneticiler bu bilgileri farklı yönlerden entegre ederken organizasyonda en uygun konumdadır. Orta düzey yöneticiler, bilgi sentezi için liderlik rollerinde başkalarının desteğine ihtiyaç duyar ve tıpkı liderlik rollerinde olduğu gibi alternatifler ekleyerek katılımı artırmanın yollarını yaratmalıdır. Bütün bunlar bize örgütün başarısı için üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilerin görüşlerini dinlemesi gerektiğini ve onlardan veri almanın olumlu olduğunu söylüyor. Üst yönetim; orta yönetimin etkin entegrasyonundan ne kadar yararlanırsa, o kadar çok fayda elde eder. Ancak “biz” kavramı oluşturulmadığında, yeni fikirler üst yönetim tarafından desteklenmedi, yetki devredilmedi, bilgi elde tutuldu, örgütsel çevre, liderlik ve bilgi ön planda olmaktan ziyade ceza ön plandaydı. Entegre etmek imkansızdı (Bakoğlu, 1999, s. 77-90).

Bu ilişki çok önemli ve üst düzey yöneticilere yakın olmalı ama olması gerektiği gibi olmayabilir. Üst düzey yöneticiler orta düzey yöneticileri eleştirdi. Birincisi, orta düzey yöneticilerin işleri konusunda gerçekçi olmamasıdır (Göl, 2001, s. 38).

Orta düzey yöneticiler belirli bir departmandan sorumluyken, üst düzey yöneticiler tüm organizasyondan eşit uzaklıkta olmalıdır. Sonuç olarak, genellikle departmanlarını objektif olarak göremezler. Bu da üst yönetimin yanlış bilgi almasına ve farklı şekillerde öncelikler belirlemesine neden olabilir. Üst düzey yöneticiler örgütleri için önemli ve ağır sorumluluklar taşırlar, bu durumda orta düzey yöneticilerden yardım isterler. Gerekli yardımı almadıklarını düşünürlerse, orta düzey yöneticilere karşı olumsuz bir tutum sergileyeceklerdir. Aslında şu anki sorun, üst yönetimin orta yönetimin yardımına ne kadar ihtiyaç duyduğunu söyleyememesinden ya da orta yönetimin bunu anlayamamasından kaynaklanıyor. Bu olumsuz tutum, örgüt için önemli olan orta düzey yöneticilerin örgütten ayrılmalarına neden olabilir. Üst düzey yöneticiler bazen orta düzey yöneticilerin karar verme sürecine dahil olduğunu düşünür ve kimin ne yapması gerektiğini hatırlatır. Orta düzey yöneticiler; her zaman istediklerini elde edemeyeceklerini bilmeli, alamadıklarında da şikâyet etmemeliler (Göl, 2001, s. 37-38).

Üst düzey yöneticiler açısından, karar verme yetkisini astlara devretmek üstlerin ayrıcalığıdır ve astlar bu duruma katlanmak zorundadır (Uyterhoeven, 1986, s. 140).

Üç tip orta düzey yönetici tespit edilmiştir. Üst yöneticiler tarafından eleştirilirler. Araştırma sonuçlarına göre örgüt için iyi değildir ve üst yöneticiler için zararlıdır (Bakoğlu, 1999, s. 72- 77).

a) *Hayal kırıklığına uğramış yöneticiler*; durumlarıyla ilgili hayal kırıklıklarını ifade etmek için üst kademeler üzerindeki etkilerini kullanmaktadırlar. Olumsuz duygularını farklı nedenlerle iletişimde örgütü ve üstlerini eleştirme şeklinde ifade edilmektedir. Bu durumun nedeni, kaynakların eşitsiz dağılımı, karşılanmayan beklentiler karşısında kendini yalnız hissetmesi, ihtiyaçları karşılayamama ve deneyim kazanma nedeniyle yapabileceklerinden emin olamama, güvensizlik ve yakınlık gibi etkenlere bağlanabilir. Yaklaşan emeklilik yaşı kayıtsızlığa yol açıyor. Hayal kırıklığına uğramış yöneticiler bir anlamda örgütün çıkarlarından ziyade kendi çıkarlarının peşindedir ve üst kademeleri etkileme biçimleri zararlıdır. Sonuç orta düzey yöneticileri hayal kırıklığına uğrattı;

- Üst düzey yöneticileri sürekli eleştirmek ve desteklememek
- Yönetim planına makul olmayan bir şekilde karşı çıktı.
- Üst yönetim tarafından aşağılanmış hissetmek.

Bu onların kişisel çıkarları ve çıkarları ile ilgilidir.

b) *İmparator kurucu yöneticiler*; Amaçları örgütün geleceğini değil, konumlarını sağlamlaştırmak olduğundan, üst kademeler üzerindeki etkileri yanlıştır. Bu gruptaki kişiler, hayal kırıklığına uğrayan gruba göre üst kademeleri etkilemede daha başarılıdır ve şikâyet etmek yerine çözüm üretirler. Ancak zamanla, dar görüşleri nedeniyle çözümün yeterli olmadığı ve kişisel çıkarlara dayandığı ortaya çıkıyor. Diğer insanlar ve departmanlar üzerinde olumsuz bir etkisi olmaya başladı. Ancak başarılı bir orta düzey yönetici, yalnızca astları ve üstleriyle değil, diğer meslektaşlarıyla da iyi ilişkiler kurmalıdır. Ayrıca bu orta düzey yöneticiler grubu, örgütsel katılığın kaynağıdır ve dar görüşlülükleri nedeniyle ekip çalışmasında zorluk çekerler. Sonuç olarak imparatorun kurucuları olan orta düzey yöneticiler;

- Kişisel çıkarlarını gizlemek için gerçek belgeleri kullanırlar.
- Avantajın kendisinden çok hızlı bir çözüm buldular.
- Sistemi manipüle etmede çok iyiler.
- Arkadaşlar ve astlar tarafından gizli amaçlar nedeniyle güvenilmez

c) *Reaktif yöneticiler*; Diğer iki gruptan farklı olarak, bu yönetici grubu içtenlikle örgütsel hedefler belirlemeye çalışır. Ancak bakış açıları ve deneyim eksiklikleri nedeniyle yapılan tüm önerilere cevap vereceklerdir. Yetersizlik ve acil durumlarda tutarlı davranış gösterememe, astlarını etkilemelerini engeller. Destekleyici rolleri ve üst düzey uzmanlıkları ödüllendirilse bile, verimli, duygusal olmaya ve eşitlik ve astlarından gelen önerilerden kaçınmaya çalışmazlar. Duyarlı orta yönetim personeli;

- Örgütsel amaçlara hizmet etmek istiyorlar.
- Son deneyimlerden kolayca etkilenirler.
- Bir konudan diğerine çabucak geçecekleri için ısrarcı değildirler.
- Meslektaşları ve astları tarafından görmezden gelinirler.

Sonuç olarak pasif yöneticiler ve hayal kırıklığına uğramış yöneticiler üst yönetimin güvenini kaybedebilir ve imparatorun kurucu yöneticileri organizasyonda gereksiz bir çatışma ve güvensiz ortam yaratmıştır. Ayrıca örgütsel yeniden yapılanma ve küçülmenin yarattığı korku ve belirsizlik nedeniyle orta düzey yöneticiler yetersiz kalmak zorunda kalmakta ve bu ortamda üst düzey yöneticilere gerekli desteği sağlayamamaktadırlar. Orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilerle olan ilişkilerinde gerekli desteği sağlamak için onların amaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, bilgiyi nasıl elde ettiklerini anlamaya çalışmalı ve onlarla yakın ilişkiler kurmalıdır. Genel olarak orta düzey yöneticilerin yaptığı hata, üst düzey yöneticilerle yeterince diyalog kurmamalarıdır. Gelişen olaylar karşısında, görüşlerini kamuoyuna açıklamayacak ve yanlış olsa dahi üst yönetimin kararlarını değiştirmeye çalışmayacaktır. Çok az insan üst yönetimini ikna etmeye ve fikirlerini değiştirmeye çalışır. Orta düzey yöneticiler ile üst düzey yöneticiler arasındaki ilişki incelendiğinde orta düzey yöneticilerin bazı beklentileri olduğu tespit edilmiştir (Göl, 2001, s. 40).

Tablo 4

Orta Kademe Yöneticilerin Üst Kademe Yöneticilerinden Beklentileri

İyi İletişim ve Destek	%64
Liderlik	%60
Teşvik	%50
Sorumluluk Verilmesi	%37
Profesyonel Tecrübe	%21
Bilgi	%17

Kaynak: Göl 2001; s. 40

Üst düzey yöneticiler ve orta düzey yöneticiler arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütün başarısının yakın ikili ilişkiler ve iyi bir iletişim gerektirdiği görülmektedir. Orta kademe yöneticilerin başarısı sadece kendi çabalarına değil, aynı zamanda üst yöneticilerin organizasyonel yapısına ve uygulamalarına da bağlıdır. Orta düzey yöneticiler için çok önemli olan üst düzey yöneticiler, başarılı olmak için orta düzey yöneticilerin de yardımına ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle, bu iki uyumluluk düzeyi sadece organizasyon için değil, aynı zamanda kendi başarıları için de gereklidir.

2.4.6 Orta kademe yöneticilerinin alt kademe yöneticileri ile olan ilişkileri.

Birinci kademe, yönetim fonksiyonu olmayan personelin yönetiminden sorumludur; müfettiş ve müfettiş gibi unvanlara sahip yöneticilere alt kademe yöneticiler, yöneticilere alt kademe yöneticiler denir. Alt kademe yöneticiler ile çalışanlar arasında birebir ilişki vardır. İş yerinde başarılı olmak için gereken özel bilgi, yöntem ve teknikleri anlamak bu seviye için çok önemlidir. İş bilgi ve becerilerini çalışanlarına yardımcı olmak için kullanması, çalışanlarla olan ilişkisinde çok önemlidir. Seviye yükseldikçe işle ilgili bilgi ve becerilere olan talep azalsa da, deneyimli kişiler ilk tercihtir (Can, 1994, s. 25).

Alt düzey yöneticiler, organizasyonun hedeflerine ulaşmak ve sorumluluklarının güvenli ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak için çalışanlarının sorumluluklarının neler olduğunu açıklar. Çalışanların işle ilgili sorunlarını çözerler. Kısa vadeli ve günlük kararlar alan alt düzey yöneticiler, taktik sorunları orta düzey yöneticilere iletecektir. Takip eden soruların rehberliğinde orta yönetim kadrosu bir orta vadeli taktik planı formüle etti. Üst yönetimin yaptığı (bazen de astlara yardımcı olan) stratejik planı iletirken, tamamlanan işin kaliteli, zamanında ve bütçe hedeflerine uygun olup olmadığını kontrol eder (Cusins, 1997, s. 11).

Alt düzey yöneticilerin başarılı bir şekilde yönetilmesi, örgütsel verimliliğin nedeni olarak kabul edilir. Ayrıca orta düzey yöneticiler ve üstler arasındaki iyi bir ilişki, üst düzey yöneticilerin bu departman hakkında endişelenmesine gerek kalmamasını sağlayacaktır. Bu nedenle, her iki seviye de organizasyonla fayda sağlayacaktır. Orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilerin organizasyon yapısına ve tutumlarına bağlı olarak üst düzey yöneticilerin yardımcısı olabilir veya sadece iş gereklerini yerine getirmek üzere görevlendirilebilir. Her iki durumda da, alt düzey yönetimle iyi iletişim ve desteğe ihtiyacı var. Alt kademedeki orta kademe yöneticilerin etkisini gözlemlediğimizde, üst kademedeki etkinin daha yaygın ve güçlü olduğunu görebiliriz. Orta düzey yöneticilerin etkideki tipik rolü, uyumu teşvik etmek ve stratejileri uygulamaktır. Uyum sağlamayı ve organizasyon ve stratejide farklılaşma sağlamayı amaçlar. Adaptasyonun teşvik edilmesi sayesinde, organizasyonel öğrenme sağlanırken organizasyonun esnekliği artırılır. Orta düzey yöneticilerin adaptasyonu kolaylaştıracak birçok adımı vardır. Kuruluşun temel ilişkilerinde ve kontrol sistemlerinde denge gereklidir, ancak en başarılı stratejilerin bile zayıf yönlerinin farkında olmak, sürprizlerle başa çıkmaya ve güçlü yönleri dengelemeye yardımcı olabilir. Bu amaçla, işleri yapmanın yeni bir yolunu bulmaya çalışarak esneklik kazanmaya çalışırlar. Araştırmalar, büyük değişikliklerin ve radikal stratejilerin üst düzey yöneticiler tarafından yapıldığını, ancak orta düzey yöneticilerin adaptasyonu kademeli ve kümülatif olarak teşvik etmek için gerekli ayarlamaları yapacaklarını gösteriyor. Uyum sağlamak için gereken güçleri dengelemek orta kademe yöneticilerin başını belaya sokabilir. Orta düzey yöneticiler, çalışanları kayıt dışı olmaya ve kuralları gevşeterek risk almaya teşvik ederken, strateji uygulayanlar olarak da dengelenmesi gereken bir yapı oluşturarak yönetmeleri gerekir. Bu ikilem ve strateji uygulama zorunluluğu terfiyi zorlaştırmaktadır. Bu ikilemden kaçınmak için orta düzey yöneticiler sorumluluklarını doğru yorumlamalı ve üst düzey yöneticilerin niyetlerini belirlemelidir. Orta düzey yöneticilerin adaptasyonunu teşvik etmenin iki pratik yönü vardır. Öncelikle bazen üst düzey yöneticilere yapmak istedikleri farklı olabiliyor. Bu farklılık, hiyerarşilerin örgüt yararına karşıt olması fikrinden ve net örgütsel çıkarlara aykırı olan şeylerin varlığından ya da orta düzey yöneticilerin yıkıcı ve zararlı olmasından kaynaklanmaktadır. Aslında, orta düzey yöneticilerin yıkıcı ve zararlı olarak kabul edildiği şey, genellikle üst düzey yöneticilerin onları uyumu teşvik etmek için yapmakla suçladıkları işlerdir. Uyum sağlamanın ikinci yönü, orta düzey

yöneticilerin astlarını yeni girişimlerde desteklemesi ve onlara bir ekip olarak sorumluluklarını paylaşmayı öğretmesidir. Orta düzey yöneticilerin karar verme yetkisi olmasına rağmen, mevcut önceliklerinin üst düzey yöneticilerle uyumlu hale getirilmesi gerekir. Ancak üst düzey yöneticiler stratejik kararları anlayıp destekleseler de çok ısrarcı olmamalı ve üst düzey yöneticilerin şüphelenmesine neden olmamalıdır. Bu sorunların önüne geçebilmek için orta düzey yöneticiler sadece üst yönetime önerilerde bulunmamalı, aynı zamanda çalışma arkadaşları, özellikle de astları ile iyi ilişkiler kurmalı ve onların desteğini almalıdır. Bu nedenle üst yönetimi ikna etmek ve önerilerini kabul ettirmek daha kolaydır. Orta düzey yöneticiler, destekleyici roller için ekip oluşturma becerilerine sahip olmalıdır. Bu, liderlik rolleri için kilit bir gereklilik olan uyumu teşvik etmek için gereklidir (Bakoğlu, 1999, s. 91-102).

Orta kademe yöneticilerin alt yöneticiler üzerindeki bir diğer etkisi de başta bahsedilen stratejiyi uygulamaktır. Uygulama stratejisinin rolü, kuruluşa entegrasyonu sağlamak ve belirli bir yönde ilerlemeyi sağlamaktır. Orta düzey yöneticilerin temel görevlerinden biri, üst düzey yöneticilerin belirlediği stratejilerin uygulanması için kaynakların doğru kullanımını sağlamak ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmektir ve tüm bunların açıklaması uygulamayı içerir. Uygulama; orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilerin planlarına kısmen katılır, olaylara uyum sağlar ve cevaplar verir. Uygulama, organizasyonel faaliyetleri üst yönetim stratejisiyle ilişkilendiren bir dizi müdahaledir. Bu nedenle üst yönetimin vizyonunu desteklerken vizyonun gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, orta düzey yöneticilerin stratejiyi uygulamak için sadece strateji belirlemeye güvendikleri görüşü, mevcut durum değişikçe değişmeye başlıyor, en azından stratejinin mantığını, yönünü ve katılım ihtiyaçlarını anlamayı umuyorlar. Bunu başarmak için stratejik süreçte. Stratejinin uygulanmasında orta düzey yöneticilerin iki temel görevi vardır. Biri iki hükümet arasındaki dil farklılıklarından dolayı tercümanlık yapmak, diğeri ise değişim yaratma ihtiyacı. Orta düzey yöneticiler, değişim yaratmada çok önemli iki rol oynamaktadır. Her şeyden önce insan, örgütün var olan kimliğinin kişileşmesi ve gençleşmesidir. Bu açıdan yönetim değişikliği, yöneticinin kendisini değiştirmek anlamına gelir. İkincisi, organizasyon üyeleri değişim ihtiyacını görür ve değişimin temel nedenini en iyi şekilde anlar. Orta düzey yöneticiler, yapıcı tartışmalar ve fikir birliği oluşturmak için çok çalışıyorlar, çünkü onlar hem lider hem de stratejilerin takipçisi. Son araştırmalar,

karar verme sürecindeki yapıcı tartışmaların daha kaliteli kararlara yol açtığını göstermiştir.

Orta düzey yöneticilerin ve astların başarısı büyük ölçüde yöneticilere duyulan sevgi ve saygıya bağlıdır. Bugün kullanılan çoğu katılımcı yönetim tekniği, bağlılığı sağlamak ve orta düzey yöneticilerin daha stratejik kararlar vermesini sağlamak için tasarlanmıştır. Ayrıca işle ilgili operasyonlarda yer alması nedeniyle tecrübeden çok uzak kalmamalıdır. Mevcut duruma ilişkin geri bildirimler olumlu olsa bile yaratıcı orta düzey yöneticiler yeni karşılaştırmalar yaparak araştırma yapmalıdır. Sonuç olarak, uygulamalar için önerilerde bulunurken kuruluş ve astları için daha etkili hale gelirler. Yöneticiler, bağlılığı sağlamak için uygulamanın astlarını nasıl etkileyeceğini anlayabilmeleri için değişiklikler yapmalıdır. Çalışanlar için teşvik ve ödüllendirme sistemi amaçlarına hizmet edecek şekilde planlanmalıdır. Orta düzey yöneticilerin stratejik uygulamaya katılımı, diğer rollerdeki etkilerini artıracak ve onları stratejik plana dahil etmek, karar verme kalitesini etkin bir şekilde iyileştirebilir (Bakoğlu, 1999, s. 103-115).

Orta düzey yöneticilerin alt yöneticiler üzerindeki etkisi, öğrenmenin başarısı ve örgütün geleceği için önemlidir. Orta düzey yöneticilerin astlarından belirli beklentileri vardır. Orta düzey yöneticilerin önemli bir görevi, alt düzey yöneticilere yardımcı olarak onları desteklemektir. Gerekli desteği sağlamazlar, sahiplenmezler, gerektiğinde korumazlarsa astlarının moralleri düşer, işlerine olan şevklerini ve yöneticilerine olan saygılarını kaybederler. Bu nedenle çoğu çalışanın performans düşüşü gözlemlense de alt kademe yöneticiler olumsuz bir tutum benimseyecektir. Alt düzey yöneticiler, orta düzey yöneticileri, kendilerini desteklemek, daha güçlü olmalarına yardımcı olmak, onlara daha fazla sorumluluk vermek ve performansları nedeniyle onları desteklemek için tercih ederler. Orta düzey yöneticilerin de alt yöneticilerden bazı beklentileri vardır (Göl, 2001, s. 42).

Tablo 5

Orta Kademe Yöneticilerin Alt Kademe Yöneticilerden Beklentileri

İyi Bir İş Performansı	%78
Bağlılık	%60
Dürüstlük	%53
Girişimcilik	%31
Diğer Yetenekler	%26

Kaynak: Göl 2001; s.42

Orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticilerden en iyi iletişim ve desteği beklerken, en iyi iş performansını ve bağlılığı alt düzey yöneticilerden beklerler. Astları için önemli olan bazı orta düzey yöneticiler, astlarının başarılı olması için gerekli özelliklere sahip değildir. Bu nedenle, bazı orta düzey yöneticiler kendilerine ve organizasyona yararsızdır. Bu yönetici türlerini kontrol ettiğimizde, özellik eksikliği nedeniyle öne çıktıklarını belirtmek yerinde bir tespit olmaktadır. Bunlar; (Göl, 2001, s. 40-42).

- Etkisizdirler, gördüğümüz gibi orta düzey yöneticiler üçlü sorumluluklarında iyi bir ast olmaya odaklanırlar ve bunu iyi bir patron olmadan önce yerleştirirlerse, astlar tarafından görüleceklerdir. Çalışanlar, orta düzey yöneticilerinin üst düzey yöneticileri için güçlü ve etkili olduğuna inanırlarsa moralleri yükselir, orta düzey yöneticilere yönelik eleştiri ve dirençleri azalır. Çünkü alt düzey yöneticiler, yöneticilerin üst düzey yöneticilere kendileriyle ilgili konularda yeterince baskı uygulayabileceklerini umarlar. Aslında, birçok orta düzey yönetici, astları ve üstleri arasındaki denge ile mücadele eder. İyi bir patron ve iyi bir ast arasında seçim yapması gerekmez, esaslar zaten açıklanmıştır.
- Karar veremezler, aslında yöneticiler genellikle karar alamazlar, karar hakkında fikirleri olmadığı için değil, kendilerine böyle bir yetki verilmediği için. Daha önce de belirtildiği gibi, güç ve sorumluluğun uyumsuz olması, orta düzey yöneticileri astlarının gözünde kararsız hale getirir.
- İnatçıdır, bazen kendisi ve astları için anlamsız olsa da, işlerin örgütsel politikaları bozmadan ilerlemesini ister. Bunun için yapılan uygulamaları bile savundular. Bu bağlamda orta düzey yöneticilerin esneklikleri, yani gerektiğinde uygulayıcı özelliklerini değiştirmeleri önemlidir.

- İstenmeyen işleri var, alt kademe yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar, bazı yetenekli alt kademe yöneticilerin orta kademe yöneticileri istemediğini gösteriyor. Bunun temel nedeni, orta düzey yöneticilerin pozisyonlarının daha az teknik beceri gerektirmesi, ancak görevlerin daha karmaşık olmasıdır. Kısacası, orta düzey yöneticiler ile alt ve üst düzey yöneticileri arasında iyi bir ilişki, organizasyonun geleceği kadar kendi gelecekleri için de önemlidir. Eksik kişilik yapısı ve olumsuz organizasyon yapısı ile başarısız üst ve alt yöneticilerle iş birliği, orta düzey yöneticilerin başarısızlığında önemli etkenlerdir. Bu bize orta düzey yöneticiler ile diğer yöneticiler arasındaki ilişkinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.



Bölüm 3

Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın bu bölümü; araştırmanın sorusu, amacı ve yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi ile bulgular ve tartışma başlıkları incelenecektir.

3.1 Araştırmanın Sorusu, Amacı ve Yöntemi

Yerel yönetim örgütü olarak belediye idareleride görev yapmakta olan yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik özellikleri ve tarzları kurumların faaliyetlerini yürütmesinde ve vatandaş hizmet noktasında önemi giderek artmaktadır.

Bu çerçeveden hareketle araştırmanın sorusu; “Bursa Büyükşehir Belediyesinde farklı yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri ve tarzlarında yönetim kademelerinde farklılaşma varmıdır?” biçimindedir.

Bu çalışmanın amacı ise; yerel yönetim örgütü belediye idarelerinde alt, orta ve üst kademe yöneticilerinin liderlik özellikleri ve tarzlarını belirlemektir.

Araştırmada yöntem olarak nitel araştırma yöntemlerinden görüşme (mülakat) tekniği kullanılarak katılımcılara 15 adet yarı yapılandırılmış sorular sorulmuş, alınan yanıtlar “fenomenolojik analiz” yönetimi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Nitel araştırma, disiplinler arası totaliter bir görüşün temel alınarak araştırma problemini yorumlayıcı bir bakış açısı ile sorgulayan bir yöntemdir. Üzerinde araştırma yapılan konu ve olaylar kendi içinde değerlendirilerek kişilerin yükledikleri anlamlar açısından yorumlanır (Karataş, 2015, s. 63). Fenomenolojik analiz ise insanların yaşadıkları deneyimleri felsefik bir bakış açısıyla anlamlandırmaktır. Belirli bir olgu veya olayla ilişkili anlayışlarını, hislerinin, görüş açıları ve algılarını beyan etmeyi sağlayan bir araştırma yöntemidir (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020, s. 156).

3.2 Araştırmanın Yargılanması ve Önemi

Araştırma yerel yönetim örgütü olarak belediye idaresinde farklı kademelerde görev yapan yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik özellikleri ve tarzlarının belirlenmesi ve kademeler arasındaki liderlik özellikleri ve tarzlarındaki farklılıkları ortaya çıkartarak, literatürde yerini almasını sağlamaktır.

3.3 Araştırmanın Alanı ve Örneklem Seçimi

Bursa’da yerleşim yerleri ekseriyetle dağ eteklerinde, vadilerde, su kaynakları yakınında ve ovalarda kurulmuştur (Köpük, 2003, s. 3) Bursa’nın kültürel, tarih ve interaktif bir konumda olması ve belediye'deki etkin ve sonuç odaklı gelişimi ve yeniklere öncülük etmesi çalışmamı bu yönde ilerletmemi büyük ölçüde etkileyen faktördür. Kapsamlı ve etkin hizmeti araştırmaya değer olduğunu çalışmam süresince daha iyi anlamış durumdayım. Böylece araştırmanın örneklemi Bursa Büyükşehir Belediyesinde farklı yönetim kademelerinde görev yapmakta olan yöneticilerden oluşmuştur. Yönetim kademelerini olmuştur alt kademe yöneticilerini şef ünvanlı yöneticilerden, orta kademe yöneticileri olarak müdür ünvalı yöneticiler, üst kademe yöneticilerini ise daire başkanı ünvanlı yöneticiden oluşturulmuştur. Her yönetim kademesini temsilen görevlerinde deneyim sahibi 5 yönetici seçilerek, toplamda 15 yönetici belirlenerek oluşturulmuştur.

3.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Bursa Büyükşehir Belediyesinde görev yapmakta olan şef, müdür ve daire başkanı ünvanlı yöneticilerin görüşleri ile özelleştirilip sınırlandırılmıştır.

3.5 Veri Toplama Yöntemi ve Analizler

Araştırma örneğine dahil edilen kişilere; yerli ve yabancı literatür taranarak liderlik özellikleri ve tarzlarını belirleyemeye yönelik yarı yapılandırılmış 15 soru hazırlanmış, hazırlanan soruların geçerliliği için deneme amaçlı görüşmeler yapılarak elde edilen veriler uzman görüşüde alınarak analiz edilmeye uygun olduğu anlaşılmıştır. Farklı yönetim kademelerinde görev yapan 5 şef, 5 müdür, 5 daire başkanın ünvalı yöneticilerin katılımıyla, toplamda 15 katılımcı ile görüşme (Mülakat) yapılmıştır. Katılımcıların yöneltilen sorulara verdikleri cevaplarla elde edilen verilerin analizinde “fenomenolojik analiz” yöntemi kullanılarak, yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik özellikleri ve tarzları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bölüm 4

Bulgular

4.1 Katılımcıların Liderlikte Tercih Ettikleri Güç Kaynakları

Yapılan araştırmada katılımcılara liderlikte tercih ettikleri güç kaynakları sorulmuş ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6

Şef Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Tercih Ettikleri Güç Kaynağı

Görüşmeci ifadesi	Kullanılan Güç Kaynağı
Daha çok yasal yönden işlem yaparım. Yasaya uygun bir şekilde hareket etmeyi tercih ederim.	Yasal yetkiler
Yasal çerçeveler dahilinde ben yasal yetkilerden yanayım.	Yasal yetkiler
Yasal yetkilerimi kullanırım yasal yetkilerimi kullanırken de sosyal ilişkilerde ön plana çıkar birbirini harmanlayarak kullanmayı tercih ederim	Yasal yetkiler
Ağırlıklı olarak sosyal ilişki bununda sebebi ise benim iç müşterilerim insan kaynakları çalışanları olduğu için onlarla daha çok sosyal ilişkileri kullanarak hareket etmeye çalışıyorum.	Sosyal ilişkiler
Genel olarak formal yasal yetkileri kullanmaya çalışıyoruz. Çünkü çalıştığımız ortamda genelde kanunlara uymak zorundayız. Yaptığımız işlemler kanuna uygun olmak zorunda.	Yasal yetkiler

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin %20'i çalışanları etkilemede sosyal ilişkiler olarak ifadesini bulan informal güç kaynaklarını kullandıklarını; %80'i ise formal güç kaynağı olarak isimlendirilen yasal yetkileri kullandıklarını ileri sürmüşlerdir.

"Formal ve informal düzeyde yetki ve güç sahibi bir kişi, birim veya kurum, güç sahibi olmayan diğerkisi, birim ve kurumlara göre daha fazla önem ve prestije sahiptir." (Can, Çelikten, 2000, s. 280).

Tablo 7

Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Tercih Ettikleri Güç Kaynağı

Görüşmeci ifadesi	Kullanılan Kaynağı	Güç
Tabiki yani yasal yetkilerde birden birini Tercih etmekten ziyade hangisi ağırlıklı dersiniz sosyal ilişkiler. Ağırlıklı olarak yasal yetkileri kullanıyorum.	Sosyal ilişkiler Yasal yetkiler	
Oranlamam gerekirse %60 informal, %40 formal	Sosyal ilişkiler	
Yasal yönetmelik ne yazarsa yönetmelikte yasal olanı sosyal ilişkileride koparmadan hareket ediyoruz. Yasal yetkiler daha ön planda	Yasal yetkiler	
Biz satın alma şube müdürlüğü olarak kamu ihale kanunu mevzuatına göre çalışıyoruz dolayısıyla daha çok yasal yetkilerimiz kanunun doğrudan temin 22. maddesine göre işlemlerimizi gerçekleştiriyoruz. Sosyal güçlerimizde ilişkilerimizde çok kuvvetli firmalar düzeyinde de birimlerle ilgili de ama mevzuata göre yasal yetkilerimiz de çok fazla	Yasal yetkiler	

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, müdür ünvanlı yöneticilerin %40'ı çalışanları etkilemede sosyal ilişkiler olarak ifadesini bulan informal güç kaynaklarını kullandıklarını; %60'ı ise formal güç kaynağı olarak isimlendirilen yasal yetkileri kullandıklarını ileri sürmüşlerdir.

Yasal güç, uzman gücü, ödül gücü, çekicilik gücü ve zorlayıcı gücün varlığını keşfettiler ve bu çıkarımı Türkiye'nin güç mesafesi geniş bir kültür olduğu gerçeğine bağladılar (Dirik, 2017, s. 112).

Fransız ve Raven'ın Türk atasözleri üzerinde lider gücünün kaynak tipolojisine dayalı olarak yaptıkları içerik analizi araştırmasında, Türk atasözlerinde en çok vurgulanan güç türlerinin yasal güç, uzmanlık gücü, ödül gücü, karizma gücü ve zorlayıcı güç olduğunu bulmuşlardır (Dirik, Rtıılmaz, Altın Gülova, 2017, s. 13).

Liderlik bir sosyal etki sürecidir. Zaleznik (1998, s. 63), “Başkalarının düşünce ve eylemlerini etkileme gücünü kullanmanın liderliğin kaçınılmaz bir parçası olduğunu” belirtmiştir. Sosyal gücün genel kabul görmüş özelliklerinden biri, kendi kaynaklarının bir kısmının koruması altında, gücü kullanan aktörün bu kaynakları çevresini etkilemek için kullanacak olmasıdır (Dirik, Rtıılmaz, Altın Gülova, 2017, s. 2)

Tablo 8

Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Tercih Ettikleri Güç Kaynağı

Görüşmeci ifadesi	Kullanılan Güç Kaynağı
Karma. Saf formal yönetimi yeterli bulmadığım ve İnsan unsurunun sosyal yönüne de çok önem veririm	Sosyal ilişkiler / Yasal yetkiler
İkisi de bence önemli. Formal açıdan mevzuata bağlı olduğumuz için. Sosyal ilişkilerde önemli özellikle belediye işlerinde birtakım sorunların açılması ve işçilerin yönetilmesinde insanlarla iletişim oldukça önemli oluyor. Sosyal ilişkilerimi kullanıyorum.	Sosyal ilişkiler
Genellikle sosyal ilişkileri kullanırım ancak yerine göre de tabi yasal yetkilerimi kullanmam gerekirse kullanırım. Birçok konuyu sosyal ilişkilerde çözmeye çalışıyorum	Sosyal ilişkiler
Tabi kamuda en önemli kaynak her ne kadar yasal yetkiler görünse de bi işi zamanında ve sorunsuz çözülebilmesi sosyal ilişkiyle olduğunu düşünüyorum. En çok kullandığım yöntem sosyal ilişkilerdir. Bir makamın gücüyle yaptıramadığımız şeyi şahsi ilişkilerimizle yaptırabiliyoruz. Yasal sınırlar içerisinde kalmak şartıyla tabi.	Sosyal ilişkiler
Karma. Sosyal işlere çok önem veririm. Saf formal yönetimi yeterli bulmadığım için. İnsan unsurunun sosyal yönünde önem verdiğim için.	Yasal yetkiler/ Sosyal ilişkiler

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %80'i çalışanları etkilemede sosyal ilişkiler olarak ifadesini bulan informal güç kaynaklarını kullandıklarını; %20'i ise formal güç kaynağı olarak isimlendirilen yasal yetkileri kullandıklarını ileri sürmüşlerdir. Sosyal ilişkiler güç kaynaklarının liderlerce daha sık kullanıldığına ve bunun yanı sıra da yasal yetkilere de ehemmiyet verdiklerini görebilmekteyiz.

Formal ve informal yetkilerden kaynaklanarak güç sahibi olan veya öyle algılanan personel, önemli kişi, belge, bilgi ve kaynaklara kolayca ulaşabilmektedir (Can, Çelikten, 2000, s. 283).

Tablo 9

Yönetim Kademelerine Göre Liderlikte Tercih Edilen Güç Kaynağı

Unvan	Tercih Edilen Güç Kaynağı	Oran
Şef	Yasal yetkiler	%80
Müdür	Yasal yetkiler	%60
Daire başkanı	Sosyal ilişkiler	%80

Yukardaki tablo'ya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin yaklaşık %80'i formal güç kaynağı olarak bilinen yasal yetkileri kullandıklarını ileri sürmüşlerdir. Müdür ünvanlı yöneticilerin yaklaşık %60'i formal güç kaynağı olarak bilinen yasal yetkileri tercih ettikleri görülmektedir. Daire başkanı ünvanlı yöneticilerin yaklaşık %80'i diğer

yönetim kademelerinin aksine liderlikte güç kaynağı olarak informal ilişkiler olarak bilinen sosyal ilişkileri tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Bu tablo özelinde, üst kademelerde görev yapan yöneticiler makamlarının vermiş olduğu otorite sayesinde formal güç kaynaklarına ihtiyaç duymadan informal güç kaynakları ile sevk ve idare etmeyi sağladıkları söylenebilir. Alt ve orta kademe yöneticiler ise, işin icra kısmında bulunduklarından ve daha çok kontrol odaklı olduklarından dolayı formal güç kaynaklarına başvurdukları düşünülmektedir.

4.2 Katılımcıların İkili İlişkilerde Tercih Ettikleri İletişim Modeli

Yapılan araştırmada katılımcılara ikili ilişkilerde tercih ettikleri iletişim modeli sorulmuş ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.



Tablo 10

Şef Ünvanlı Yöneticilerin İkili İlişkilerde Tercih Ettikleri İletişim Modeli

Görüşmecinin beyanı	Astlarla ilişkisi	Denkerle ilişkisi	Üstlerle ilişkisi
Üstlere de astlara da saygılı davranmak gerektiğini düşünüyorum. İkili ilişkilerde astlarımı genelde hem destekleyici hem de eğitici ve yönlendirici olmaya çalışırım denklerimle hem sosyal ilişkimi belirli düzeyde tutmaya çalışırım. Astlarınızda motive eder gibi davranabilirsiniz ama bu davranışı denklerinizle yapamazsınız çünkü onlarla birlikte bir hiyerarşinin içinde değilsinizdir. Farklı bir ilişki modeliniz olması lazım. Dolayısıyla üstlerinizde astlarınız gibi davranamazsınız onlarda amir niteliğindedir onları da farklı bir şeyde davranmalısınız.	Ast ilişkisi	üst Dostluk ilişkisi	Ast ilişkisi üst
Astların kanunları ile çok ilgili bir şey söyleyemeyeceğim sebebi şu ak kavramı diye bir kavram var zaten kendi iç işleyişimde çok fazla hissetmiyorum. Denk diye kavramdaki şef arkadaşınız o iletişim modeli biraz daha resmiyete giriyor yani sebebi şu hem onların iş işleyişine karışmamak hem onların benim iş işleyişime karışmaması için o alanı çok fazla açık bırakmak istemiyorum. Üstlerimle tamamen resmi ortak sosyal ilişkilerden ziyade hani resmi bir kurumdayız resmi hareket etmemiz gerekiyor.	Ast ilişkisi	üst Denklik ilişkisi	Ast ilişkisi üst
Yani genelde ilişkilerimiz daha sosyal ilişkiler çerçevesinde abi kardeş ilişkileri içerisinde yer alıyor. Tabi iş konusu baz olduğu zaman biraz daha silsile takip edilerek yaptığımız şeyler oluyor. Ama kesinlikle ilişkilerimiz daha çok sosyal ilişkiler çerçevesinde gidiyor. Her ne kadar sosyal ilişkiler çerçevesinde olsa da amir ilişkilerinde de mutlaka üsluplu bir şekilde takip ediyoruz.	Dostluk ilişkisi	Dostluk ilişkisi	Ast ilişkisi üst
Astlarım ile rica yöntemiyle ve yapabilir misin? yapar mısın? tarzında kimine de biraz daha sert bir tavırla iş verdiğin oluyordu. Denklerimizle sürekli telefonla konuştuğun kişiler oluyor. Tanıdığın kişiyle konuyu anlatmak farklı, birebir hiç tanımadığım kişiye saygı çerçevesinde konuyu açıklarım. Üstlerimizle saygı çerçevesinde, bize işi verdiği zaman işimizi kolaylaştırması ve bize yardımcı olmasını bekliyoruz.	Ast ilişkisi	üst Denklik ilişkisi	Ast ilişkisi üst
Mesleki yönden görevini layıkıyla yapacak bir bilgi birikimi ile liderlik özelliğine ve işi sonlandırmasına bakarım. İnsani yönden ise çalışanların mutlu bir çalışma ortamına sağlamasına kriter ararım. Yani çalışma arkadaşları herhangi bir sorunla karşılaştığı zaman amiriyle rahatça paylaşabilmeli.	Ast ilişkisi	üst Dostluk ilişkisi	Ast ilişkisi üst

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin%80'i çalışanları iletişim modelinde Ast üst ilişkisi olarak ifadesini hiyararjiye bağlı ikili ilişkiler şeklinde iletişim modeli belirlediklerini ileri sürmüşlerdir. Şef ünvanlı yöneticilerin %100'ü denklere olan ilişkisini ise dostluk ilişkisi olarak ifade etmişlerdir. Şef ünvanlı

yöneticilerinin yaklaşık %100'ü ise üstleri ile olan ilişkisini hiyerarji içinde Ast üst ilişkisi olarak belirlediklerini ifade etmişlerdir.

Lider etki bir iletişim ile takipçilerin değişim yapmaya sevk edebilmekte ve astları örgütsel hedeflere ulaşma hususunda inandırabilmekte ve dolayısıyla iletişim yeteneği gelişmiş olan lider daha başarılı olabilmektedir (Ören, 2006, s. 17).

İletişim ve kültür arasındaki ilişkiye bakıldığında ikisinin birbirine sıkı sıkıya bağlı olduğu görülmektedir. Çünkü iletişim kurduğumuz kişiye ilettiğimiz mesajlar bireysel ve toplumsal bilgi içermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 70).



Tablo 11

Müdür Ünvanlı Yöneticilerin İkili İlişkilerde Tercih Ettikleri İletişim Modeli

Görüşmecinin beyanı	Astlarla ilişki	Denkerle ilişki	Üstlerle ilişki
Burdatabiki yine üstlerimiz daire başkanımız ve diğer ast üstü ilişkisi içinde tabi bir şeyimiz var. Fakat herşey alt üst ilişkisi resmiyette ya da şube müdürü daire başkanı gibi değil ilişkilerde normal arkadaş dostluk ilişkisinde yürütülende var.	Ast üst ilişkisi	Dostluk ilişkisi	Ast üst ilişkisi
Birlikte çalıştığım ekipteki arkadaşlarla düzenli toplantılar yapmayı önemsiyorum. En temel iletişim kaynağımız bu olduğunu düşünüyorum. Eşitim olan arkadaşarlada diğer müdür arkadaşarlada arada bir genel değerlendirme toplantılarında bir araya geliyoruz. Proje bazlı eğer bir ortak çalışmamız olacaksa genellikle o şekilde dialoga geçiyoruz. Ama bunun dışında başka networkümüz yok. Onun dışında kişisel ilişkilerimizde sohbet ettiğimiz bir araya geldiğimiz dönemler oluyor. Üstlerimizle ise onlar çağırıldığında veya kriz anında dialoga geçtiğimiz oluyor.	Ast üst ilişkisi	Dostluk ilişkisi	Ast üst ilişkisi
idari bir yapıya uygun bir hiyerarşide ilişkiyi kurmaya özen gösteriyorum. Bundada bazen hiyerarşi dışına çıkan davranışları engellemeye çalışıyorum. Zaten idari yapılanma bu yüzden oluşmuş. Alt üst yanları davranış ile ilgili belirli bir çizgimin olduğunu düşünüyorum. Genel sekreterle nasıl konuşuyorsam sayın başkanım diye konuşuyorum ama altımla üstümle personelikle konuşurken aynı çizgide ve saygıyla konuştuğumu düşünüyorum. Karşımdaki öncelikle bir insan ve sonrasında personel. Bu şekilde davranıyorum.	Ast üst ilişkisi	Denklik ilişkisi	Ast üst ilişkisi
Çalışanlarımız personellerimizde ben onlara genelde yaşı büyük olduğu için abi konumunda hareket ederim. Müdür arkadaşlarımızlada genelde hoş sohbet arkadaş çerçevesinde hareket ederim, Daire başkanlarımızada saygı çerçevesinde ilişkilerimi yürütmeye çalışırım.	Dostluk ilişkisi	Dostluk ilişkisi	Ast üst ilişkisi
Ben ikili ilişkilerde özellikle görevlerle ilgili saygı çerçevesinde yürütülmesi kararındayım her zaman makamlara saygı gösterilmesi insan ilişkilerinin saygının ön planda olması taraftarıyım dolayısıyla üstlerimle iletişimde saygı kendime de saygı duyulmasını isterim. Aynı şekilde astlarıma da personelikle de yakın ilişkiler içerisinde saygı çerçevesinde ilişkilerimizin tam temelinin sahibi oluruz.	Ast üst ilişkisi	Dostluk ilişkisi	Ast üst ilişkisi

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, müdür ünvanlı yöneticilerin %80'i çalışanları ile iletişimde Ast üst ilişkisi olarak ifadesini bulan iletişim modeli kullandıklarını ileri sürmüşlerdir. Müdür ünvanlı yöneticilerin %100'ü denkleri ile dostluk ilişkisi kurmayı tercih ederken, üstleri ile iletişim modeli olarak %100'ü ise üstleri ile olan ilişkisini astlık üstlük şeklinde oluşan hiyararjik iletişim modelini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Lider ile üye ilişkiler; liderin astları ile ortak ilişkisi olup olmadığı, astlarla etkileşime girdiğindeki genel atmosfer, güven düzeyi, lider ile astları arasındaki sadakat, birbirleriyle iletişim kurma becerisidir. Görev-yapı olarak belirtilen; görevin iyi örgütlenmiş ve düşünülmüş olup olmadığı, net oluşudur. Pozisyon gücü ise liderin astları üzerinde sahip olduğu otoritedir. Bunun içerisinde liderin astlarını ne kadar ödüllendirmesinin ya da cezalandırmasının mümkün olduğu da vardır (Çillioğlu Karademir, 2018, s. 41).

Üst ve alt düzey yöneticiler ve çalışanlar karşılıklı çıkarları nasıl geliştirdiklerinin analiz edilmesi pragmatist çalışmalar aracılığıyla olabilir. Örneğin; anlamlandırmanın ve politik oyunların analiz edilmesiyle, örgütte davranışı değiştirmeyi engelleyen yanlış anlamalar ve çatışmalara çözüm bulunabilir (Çillioğlu Karademir, 2018, s. 27).

Örgüt hiyerarşisinde farklı kademelerde çalışan kişiler arasında üst düzey yöneticiler sıklıkla *"Yatırımcıların beklentilerini karşılamak için ne gerekiyorsa yapmalıyız"* biçiminde yorumlayabilirken daha alt kademedeki bir yönetici farklı yorumlayabilir. Örneğin, çalışanların daha hızlı ve daha fazla parça başı üretmesi bekleniyor şeklinde de yorumlanabilir (Çillioğlu Karademir, 2018, s. 41).

Üst düzey yönetici; örgütün kural, program ve politikalarının ne kadar iyi anlaşıldığını, çalışanların örgüte karşı tutumlarını bilmek ister. Orta düzey yönetici ise; denetleme yetkilerini bilmeye ihtiyaç duyarlar (Çillioğlu Karademir, 2018, s. 47).

Ayrıca; aşırı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde astların üstlere ulaşması zordur; iletişim yukarıdan aşağıya yönlü olduğu için astların görüşleri doğrudan ve bozulmadan tepeye doğru iletilemeyecektir ya da astların algısı zaten böyle olacağı şeklinde olduğu için geribildirim vermeyeceklerdir (Çillioğlu Karademir, 2018, s. 52).

İletişim memnuniyetinin çalışanların edindikleri bilgi miktarı ile ilişkili olduğunu savunan araştırmacılardan farklı olarak, Anderson ve Martin (1995), çalışanların kişilerarası ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla iş arkadaşları ve üstleri ile iletişim içerisine girdiklerini göstermiştir. Ayrıca; iletişim sayesinde çalışanlar görevleri hakkında birçok bilgi edinmektedir. Dolayısıyla, çalışanların iletişimle ilgili memnuniyetinin hem bir görev hem ilişkisel boyut içerdiği görülmektedir (Çillioğlu Karademir, 2018, s. 53).

Tablo 12

Daire Başkanı Ünvalı Yöneticilerin İkili İlişkilerde Tercih Ettikleri İletişim Modeli

Görüşmecinin beyanı	Astlarla ilişki	Denklerle ilişki	Üstlerle ilişki
Kurumun aidiyeti olsun iş yürütme olsun konularında astlarla olsun ya da himayemde iş yapan arkadaşlarla gerek onlarla olsun gerek personelle olsun genel olarak sosyalliği fazla olan yaklaşımı daha uygun buluyorum. Denklerimiz ile belli bir seviyeyi ve belli bir mesafeyi gözeterek belli bir sosyal samimiyet oluşturarak daha düzeyli davranıyorum. Üstüm onlarla da sosyal ve iş anlamında o ciddiyeti de kaybetmeyecek şekilde hem süreçleri hem de günlük faaliyetleri yerine getiriyoruz.	Dostluk ilişkisi	Denklik ilişkisi ve Dostluk ilişkisi	Ast üst ilişkisi Ast üst ilişkisi Ve Dostluk ilişkisi
Astlardan veya üstlerden yani direkt işin içinde olanlardan bunlarla istişare içinde ortak karar almanın önemli olduğunu düşünüyorum. Bazı konuları konuşarak sorunları çözmemize yardımcı olabilir. Üstlerin astlar tarafından yönlendirilmeye ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. Denklerimle normal yani bir sosyal ilişki anlamındadır.	Ast üst ilişkisi	Dostluk ilişkisi	Ast üst ilişkisi
Yani insan olması sıfatı ile o şekilde işlerimi yürütmeye çalışıyorum. Üst düzey bir makama girerken elbette önünüzü kapatarak girmeniz devlet terbiyesi geleneğidir ama buna gösterdiğim sevgi ve saygıyı kendi çalışanımdan kapımdaki güvenlikçiden hiçbirinden esirgememiz gerekiyor. Yani herkese aynı değeri veririm.	Ast üst ilişkisi	Ast üst ilişkisi	Ast üst ilişkisi
Şu ana kadar görev yaptığım kişilerle astlarımla üstlerimle aynı zamanda denklerimle denk arkadaşlarımızla da iletişimimizi sıcak tutup, onlarla yüzyüze görüşmeye zaman ayırım. Astlarıma karşı baskıyı yansıtmamaya çalışırım.	Ast üst ilişkisi Ve Dostluk ilişkisi	Denklik ilişkisi ve Dostluk ilişkisi	Ast üst ilişkisi Ve Dostluk ilişkisi
Denklerim ve üstlerimle ilişkilerimde formel yönden ağırlık veririm. Daha resmiyimdir. Astlarla ilişkilerimde durumuna göre karma yöntemle yaparım.	Ast üst ilişkisi Ve Dostluk ilişkisi	Denklik ilişkisi	Ast üst ilişkisi

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, daire başkanı ünvalı yöneticilerin %80’i çalışanları ile iletişimde Ast üst ilişkisi icersinde iletişim modeli belirlediğini, denklerinle ise %80’i denklik veya dostluk olarak belirttikleri sosyal ilişkiler şeklinde yürüttüklerini üstleri ile de %80’i ast üst ilişkisi olarak model olarak tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

İnsanların iletişimde açık ve net olmayı tercih ettiği, mesajlarını alıcılara doğrudan gönderdiği kültürlerde iletilmek istenen duygu ve düşünceler mesaja olduğu gibi aktarılmakta, alıcı da sağlıklı bir iletişim için mesaj dışındaki faktörlere ihtiyaç

duymamaktadır. Liderlerin eğilimleri doğrultusunda gerçekte söylenmek istenen ile söylenenlerin tam olarak örtüşmediği kültürlerde alıcı sadece söylenenlerle yetinmeyip, ne söylenmek istendiğini geçmiş tecrübeler, ses tonu, yüz ifadesi, imalar vb. farklı bağlamlara bakarak anlatmak durumundadır (Erdem, 2006, s. 18; Hall, 1987, s. 8).

Tablo 13

Yönetim Kademelerine Göre İkili İlişkilerde Tercih Ettikleri İletişim Modeli

Unvan	Astlar İletişim Modeli	Oran	Denkler iletişim modeli	Oran	Üstler İletişim modeli	Oran
Şef	Ast Üst İlişkisi	%80	Dostluk ilişkisi	%100	Ast üst ilişkisi	%100
Müdür	Ast Üst İlişkisi	%80	Dostluk ilişkisi	%100	Ast üst ilişkisi	%100
Daire başkanı	Ast Üst İlişkisi	%60	Dostluk ilişkisi	%80	Ast üst ilişkisi	%80

Yukarıdaki tablo'ya bakıldığında şef ünvalı yöneticinin yaklaşık %80'i astları ile ilişkisinde ast üst ilişkisini tercih ettiklerini; denkleri ile iletişimde ise %100'ü dostluk ilişkisini; üstleri ile iletişim modeli olarak %100'ü ast üst ilişkisini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Müdür ünvalı yöneticilerin yaklaşık %80'i astları ile ast üst ilişkisini tercih ettiklerini; denkleri ile iletişimde ise %100'ü dostluk ilişkisini tercih ettikleri; üstleri ile iletişim modeli olarak %100'ü ise ast üst ilişkisini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Daire başkanı ünvalı yöneticilerin yaklaşık %60 astları ile iletişim modeli olarak ast üst ilişkisini tercih ettiklerini; denkleri ile iletişimde %80'i dostluk ilişkisini tercih ettiklerini; üstleri ile iletişim modeli olarak %80 ast üst ilişkisini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Bu tablo özelinde; yönetim kademelerinin genelinde kamuda hâkim olan hiyerarşik yapının ikili ilişkilerde yansıdığı görülmektedir. Ancak üst kademelerde ise hiyerarşik yapının etkisinin azalarak informal ilişkilere dönüştüğü görülmektedir.

4.3 Katılımcıların Lider Olarak İşe Yaklaşımlarında Öne Çıkan Yönleri

Yapılan araştırmada katılımcılara idareci olarak işe yaklaşımlarında öne çıkan yönleri sorulmuş ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 14

Şef Ünvanlı Yöneticilerin Lider Olarak İşe Yaklaşımlarında Öne Çıkan Yönleri

Görüşmecinin beyanı	Planlı/düzenli/İletişim	Sonuç odaklı	Tecrübe/Saygı
Yine yasalardan ve memurların yükümlülüklerinden yola çıkarsak daha çok sonuç odaklı giderim ve işin çözümlenmesine yönelik yol alırım.		Sonuç odaklı	
Çözüm odaklı sığağı sığağına bi iş varsa hemen bitirip dosyaya kaldırmaktan yanayım.		Sonuç odaklı	
Kanunu uygulamayı severim ama çokta pipirikli değildir ama takipçi bir yönüm vardır. Yapılması gerektiğini de arkadaşlarımı da o şekilde yönetmeye çalışırım. Yaptığımı yapmadığımı kontrol ederim. Yaptığımı bir daha çıkarır kontrol eder işin devamlılığını o şekilde kontrol ederim.	Planlı/düzenli		
En fazla öne çıkarmak istediğim nokta iletişim, iletişimimin çok güçlü10 yıldır insan kaynaklarındayım hani ister istemez bir bilgi birikimine sahip olduk ama mevduat bilgimde güncel tutmaya çalışıyorum ama en çok hangi yönün dersiniz biri iletişim ikincisi mevduat bilgim üçüncüsü ise pratiklik diye diyebilirim. Aslında öne çıkartmak değil ya da ben kendimde gördüğüm biraz megalaman olacak ama güvenilir ve saygılı olduğumu düşünüyorum.	Planlı/düzenli/İletişim		Tecrübe/Saygı

Yukarıdaki tablo'ya bakıldığında şef ünvalı yöneticilerin işe yaklaşımlarında öne çıkan yönlerinde katılımcıların %40'ı sonuç odaklı olduklarını ifade etmiştir. Katılımcıların %40'ı da Planlı/düzenli/İletişim seçeneklerini işaret ettiği anlaşılmaktadır.

Çevre koşullarının dinamikleri artmaya devam ettikçe, yöneticilerin doğru bilgiyi doğru kanallardan doğru zamanda elde etmeleri önem arz etmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, iç yönetim bilgi sistemlerinin kurulmasını yaygın olarak kullanılabilir hale getirmiştir. Yönetim bilgi sisteminin amacı; bilginin sistematik bir şekilde elde edilmesi, değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve gerekli kullanıcılara zamanında, doğru, güncel ve belirsizliği en aza indirecek şekilde iletilmesidir (Keçecioğlu, 2000, s. 3).

Tablo 15

Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Lider Olarak İşe Yaklaşımlarında Öne Çıkan Yönleri

Görüşmecinin beyanı	Planlı/düzenli/ İletişim	Sonuç odaklı	Tecrübe/Saygı
Planlı düzenli çalışmaya dikkat ederim. Yapılan işlerinde biraz titizlik var yani bir işin düzgün yapılmasına bakarım. Programa düzgün bir şekilde uyulmasına dikkat ederim. İşimizin gereği yönetmeliklere dikkat etmemiz gerekir buda bizim sınırlayıcı etkenlerimiz.	Planlı/düzenli		
Ben genellikle iş planları yapan ve iş planlarını takip eden uygulamaya çalışan bir yapım var ama her zaman bu mümkün olmuyor. Sonuç odaklıyım ayrıntıcıyım sonuca gittiğimde o sonucu birkaç kez teyit etmek ihtiyacı duyuyorum. Aceleci tarafım evet var. Planlanan zamanda planlanan işin bitmiş olmasını isterim. Eğer o iş bitmediyse tabi aceleci ve gergin olabiliyorum.	Planlı/düzenli		
Bizim işimiz gereği daha çok problem çözmeye yönelik. Yani bizim her gün gelen konular bir sorun ve onu çözme noktasında oluyor. Benimde genelde yaklaşımım bu gelen sorunları önceliklendirme hangisi kurum adına daha çok öncelikli çözülmesi adına hangisi daha uzun vadede yapılması gerekiyor bunun değerlendirmesini yapıp. Bir yerden başlayıp bunu kademe kademe çözmek. Öncelikle kısmını çözüp daha az öncelikli kısmı vadeye yayabilirsek daha hızlı çözebiliyoruz. Ama uzun vadeli işlerde mutlaka takip gerekiyor.	Planlı/düzenli	Sonuç odaklı	
Bana verilen bir görev, talimat neyse harfiyen zamanında yerin getirmeye çalışırım. Titizlik benim birinci hassas noktamdır. Titiz olmak ve onu son noktaya kadar tamamlamak bitirmek, zamanında bitirmek bu benim en büyük özelliğimdir bu durumda işimi görebilmek için gerekirse gocunmam eşten dosttan yardım isterim. Yeterki görevimi yerine getireyim	Planlı/düzenli	Sonuç odaklı	
Ben uzun yıllardır bu müdürlükte çalıştığım için bu müdürlükte daha bilgisayar yokken buradayım dolayısıyla her aşamasında vardım her aşamasını kendim yaptım işi iyi bildiğimi düşünüyorum. Mesleki tecrübem daha ön plana uzmanlaştığımı düşünüyorum ve yapı olarak da titizim dikkatli olduğumu düşünüyorum.	Planlı/düzenli		Tecrübe

Yukardaki tablo'ya bakıldığında müdür ünvanlı yöneticilerin işe yaklaşımlarında öne çıkan yönlerinde daha çoklukla katılımcıların %100'ü Planlı/düzenli işaret ettiği anlaşılmaktadır. Katılımcıların %40'ı ise ikinci olarak sonuç odaklı ifadesini kullanmışlardır.

Liderlik özelliklerinde çalışanlar kendilerini tam bir serbestlik içerisinde hissetmelidir. Karşılıklı bir güven ortamı olmalı. Lider astlarıyla çalışmalarının her aşamasında fikir alışverişinde bulunmalı. Onların tecrübelerinden ve yaratıcı fikirlerinden faydalanma durumu ön planda tutulmalıdır. Böylece yönetim biçiminin daha etkin olabilmektedir (Altıntaş, 2002, s. 34).

Eşitliğin sağlanması, adaletin temel çıkış noktası olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar tarafından ortaya konulan çaba, performans, sorumluluk miktarı, tecrübe, bedensel ve zihinsel yetenek, yaş ve cinsiyet, kıdem, çalışma koşulları, işin gerektirdiği bilgi, yetkinlik, becerisini kapsamaktadır. Kazanımlar ise çalışanın işle ilgili hakları, yetki, takdir, ilerleme imkânları ve terfi, statü, içsel ödüller, atama ve ek ücretler gibi unsurları kapsamaktadır (Eroğlu, 1998, s. 288; Konopaske ve Werner, 2002, s. 407). Bu noktada liderlerin ifadelerinin de yön verdiği gibi, belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Bayrak, 1997, s. 356).

Tablo 16

Daire Başkanı Ünvalı Yöneticilerin lider Olarak İşe Yaklaşımlarında Öne Çıkan Yönleri

Görüşmecinin beyanı	Planlı/düzenli/İletişim	Sonuç odaklı	Tecrübe/Saygı
Tekcanlılık ya da acelecilik olarak belki görülebilecek bir özelliğim var. Hani bunun zararından çok daha faydasını gördüm. Buda şöyle konulara verilere yeterince ulaşmak olayı sıcaklığı sıcaklığınayken takip edip sonuçlandırmaya yönelik hem kendim çalışmak hem de arkadaşları ilgilileri motive etmek. Paydaşlarla iletişim bence çok önemli. Süreci hızlı takip edip önemsemek ve dediğim gibi geri dönüşlerle birlikte taze tutup önemsemek diye düşünüyorum.	Planlı/düzenli/İletişim	Sonuç odaklı	
Daha çok hep olumlu düşünmeyi tercih ediyorum insanları değerlendirme yaparak yüzde yüz güven duyarak izlenim yaratıyorum aslında çok hata yapıp da beni yarı yolda bırakan insanlar olmadı.	Planlı/düzenli/İletişim		
Keskin tarihlerle tanımlanmış ölçülebilir hedefler koyma prensibim vardır.	Planlı/düzenli		
İşi en doğru ve en kısa zamanda yapılması için uğraş veririm. Böyle bir sonuç beklerim. Hem doğru olacak hem titiz bir çalışmayla doğru sonuç alınacak ve hızlı bir şekilde sorun çözülecek o işin yapılması sağlanacak. Bu yönde tecrübelerimizi öne çıkarırız.	Planlı/düzenli	Sonuç odaklı	Tecrübe
İşe yaklaşım konusunda devletçi bir model yaparım. Bir hata yapmamız konusunda bu hataların telafisinin zor olacağı bir birimde görev yaptığımız için.	Planlı/düzenli	Sonuç odaklı	

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, Daire başkanı ünvalı yöneticilerin %100'ü işe yaklaşımda planlı/düzenli olarak kendilerini tanımladıklarını; %60'ı ise planlı/düzenli nin yanısıra sonuç odaklı olduklarını ifade etmişlerdir.

Aceleci insanlar bekleyemezler. İşin iç yüzünü net bir şekilde anlamadan, iyi öğrenmeden, anlamadan cevap vermeden ve yargıda bulunmadan kararlarını hemen uygulamaya çalışırlar. İşlerin yürütülmesinde kendi seçim ve özgürlüğünü aceleci davranarak kullanan bir insan, sonunda pişmanlık duyabilir ve başarısız olabilir ve çoğu zaman gerekli zamanı vermediği için hata yapabilir. Bu aceleci durum, bir kuşun kanatları yeterince gelişmeden, yırtıcı hayvanların avına dönüşmeden uçmaya çalışmasına benzetilir. Acele eden bir kişi, hemen tamamlayabileceği bir görevi

tekrarlamak zorunda kalabilir. Zamanı doğru kullanmak başarının önemli faktörlerinden biridir. Ancak acele, zamanı kötüye kullanmakta etkilidir (Baltaş, 2000, s. 22).

Tablo 17

Yönetim Kademelerinin Lider Olarak İşe Yaklaşımlarında Öne Çıkan Yönleri

Unvan	Tercih Edilen Çalışma Modeli	Oran
Şef	Sonuç odaklı ve planlı/düzenli	%40+%40
Müdür	Planlı/Düzenli	%100
Daire başkanı	Planlı/düzenli/iletişim	%100

Yukarıdaki tablo'ya bakıldığında şef ünvalı yöneticilerin yaklaşık %40'ı işe yaklaşımlarında öne çıkan yön olarak sonuç odaklı ifadesini kullanmış; diğer bir tercih olarak %40'ı planlı/düzenli olmak ifadesini tercih ettikleri görülmektedir. Müdür ünvalı yöneticiler yaklaşık %100'ü işe yaklaşımda öne çıkan yön olarak planlı/düzenli/iletişim ifadesini kullandıklarını; daire başkanı ünvalı yöneticilerin yaklaşık %100'ü işe yaklaşımda öne çıkan yön olarak planlı/düzenli ifadesini kullandıkları görülmüştür.

Bu tablo özelinde; kamuda yürütülen faaliyetlerde mevzuat gereği işlerin zamanında bitirilmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda yönetim kademelerinin hepsinde, işe yaklaşımda planlı ve düzenli çalışmanın ön plana çıktığı görülmektedir.

4.4 Katılımcıların İdari Faaliyetlerde Karar Alma Modelleri

Yapılan araştırmada katılımcılara idari faaliyetlerde karar alma modelleri sorulmuş ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 18

Şef Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Karar Alma Modelleri

Görüşmecinin beyanı	Karar Alma Modelleri	
Kendim önce bir yorumla çerçeve çizerim daha sonra astlarımla bunu istişare ederim. Daha sonra hem kendi yorumumu hem astlarımla görüşlerini bir sentez olarak üst makamların onayına sunarım.	Fikir alış-verişi	Ast-üst ilişkisi
Şimdi idari faaliyetlerde rutin yaptığımız işlerde yasal çerçeve içerisinde yapılması gereken neyse yapıyoruz. Şimdi şöyle rutin yaptığımız faaliyetse zaten herkes görevini biliyor. Başımıza ilk defa gelen birşeyse bunu diğer birimdeki arkadaşlarla görüşüp daha önce bu işi yapanlarla nasıl yaptıklarını nasıl temin ettiklerini veya hangi yol izlediklerini onlara sorup yardım alıp veya yöneticimizle görüşüp yol almayı doğru buluyorum.	Fikir alış-verişi	
Şimdi bu problem çözme yöntemi çok farklılık gösterebiliyor. Sorunun kendisine bağlı olarak. Karar alma yetisi benim gücüm yetiyorsa hani benim almam gereken birşeyse kesinlikle ben karar alırım. Ama karar alacak konu beni aşıyorsa daire başkanına gider sorarım. Böyle bir işin olduğunu bununla ilgili böyle düşündüğümü onun ne düşündüğünü sorar onay alarak karara bağlarım.		Ast-üst ilişkisi
Mevzuat olarak daha hiyerarşi olarak faaliyetlerde karar alırken daha çok yapıcı ve toplu bir şekilde yapmaya karar veriyorum bu da şu avantaj sağlıyor, ben yapmadım onu biz yaptık tabiri caizse o kondisyona o şeflik yaptı o birim yaptı gibi, evet hem bu bana avantaj sağlıyor hem daha optimum kararlar çıktığına inanıyorum		Ast-üst ilişkisi
Kamu kurumunda çalıştığımız için kişisel kararlardan daha çok yasaların ve iş tanımlamalı görev tanımlamanın bana verdiği yetkilere göre kurumu zarara uğratmayacak şekilde kararlar almaya çalışırım. Kamu kuruluşunda çalışıyor olmamı gerektirdiği çok bireysel kararlar alma şansımız yok.		Ast-üst ilişkisi

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticileri %80'i liderlikte karar alma modeli olarak ast-üst ilişkisi yani hiyerarjiden terci ederken; %40 'si ise fikir alış-verişini yani istişare ederek karar aldıklarını ileri sürmüşlerdir.

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgileri stratejik planı gözden geçirmek ve hedefler ile ulaşılan sonuçları karşılaştırmak için kullanılır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde uygulanması, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda belirlenen hedefler ile objektif ölçülebilir göstergeler arasında bağlantı kurulmasını gerektirir. İzleme ve değerlendirme süreci, organizasyonun öğrenmesini ve buna göre faaliyetleri sürekli iyileştirmesini sağlar. Aynı zamanda hesap verebilirliğin oluşturulmasına da yardımcı olur. Stratejik plan izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Aksi takdirde, planın uygulanmasında veya ana sorumluluk organının sorumluluğunun uygulanmasında ne olursa olsun zorluklar yaşanacaktır (Özer, 2015, s. 23).

İzleme, stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak izlenmesi ve raporlanmasıdır. Hedeflere ve göstergelere ulaşma durumunu periyodik olarak raporlamak ve bunları bir izleme faaliyeti oluşturan değerlendirme için ilgili taraflara ve iç ve dış yetkili makamlara sunmak gerekmektedir. Değerlendirme, hedeflerin ve göstergelerin uygulanmasının sonuçlarının ölçülmesinin yanı sıra hedef ve göstergelerin tutarlılığının ve uygunluğunun analizidir (Özer, 2015, s. 23).

Tablo 19

Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Karar Alma Modelleri

Görüşmeci beyanı	Karar alma modelleri	
Genellikle arkadaşlarla benim vermem gereken kararlarda muhakkak ama bazı durumları oluyor ki işin işleyişi ile alakalı arkadaşların fikrini alıp ona göre bir hedef belirliyoruz. Daire başkanımızın da işlerin yürütülmesi esnasında bazı fikirleri oluyor. Mümkün olduğunca üstlerimizin ve diğer arkadaşlarımızın da fikirlerini alarak bir karar oluşturuyoruz.	Fikir alış-verişi	
İlk olarak ekibimle tartışırım. Öncelikle ekiple bunu tartışırız ekibin görüşünü alırım. Uzmanlık gerektiren bi alan ise özellikle uzmandan bilgi alırım. Son olarakta amirime bu iş böyle olacak diye bilgi veririm. Ve onun bilgilendirmesiyle de onun yönlendirmesiyle de en son şeklini veririz. Genellikle %80-90 istişare ederek karar almaya çalışırım.	Fikir alış-verişi	Ast-üst ilişkisi
Yöneticilerden gelen bazen konular var. Onları ister istemez öncelikli konular oluyor. Onların dışındakilerde kurum adına hangisi fayda verecek. talepler gelir havuzda toplanır. Bekleyen işler. Bunların arasından öncelikle tabi biz birimlerle ve ekiplerimizle görüşüyoruz. Ekiplerle gidiyoruz bu görüşmelere. Bi öngörümüz oluyor bununla ilgili. Ondan sonra kendi görüşümüzle birlikte daire başkanımızın da görüşünü alıyoruz. Daire başkanımızla da koordineye giriyoruz.	Fikir alış-verişi	Ast-üst ilişkisi
Karar alırken mutlaka çalışan arkadaşlarımı davet eder onların fikirlerini alırım. Almadan son noktayı koymadan öncede izleyeceğimiz yollar,artıları bunlardır eksileri bunlardır artı olarak az kayıpla yada her ne kadar az hata yaparız hep beraber karar vererek hareket ederim,arkadaşlarımın mutlaka fikrini alırım tek başıma hiçbir zaman karar vermem.Yalnızsaminsiyatif kullanmaya çalışırım ama değilsem arkadaşlarımın yanında onların fikirlerine mutlaka önem veririm.	Fikir alış-verişi	
İlk önce arkadaşlarımla ast çalışanlarımla bu olayı paylaşırım fikirlerini alırım düşünürüz konuşuruz ondan sonra da üst amirimle konuşup paylaşım ona göre karar alıyorum ikisi bir arada	Fikir alış-verişi	Ast-üst ilişkisi

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, müdür ünvanlı yöneticilerin %100'ü liderlikte karar alma modeli olarak fikir alış-verişini çoğunlukla tercihtercih ettiklerini, %60'ı

ise başka bir metod olarak karar almada sıralı amirlerinin görüşü yani ast-üst ilişkisini olarak modellediklerinin ileri sürmüşlerdir.

Günümüzün multidisipliner ve karmaşık projeleri için yalnızca kişisel araştırmalara ve klasik yönetim önlemlerine güvenerek beklenen sonuçlara ulaşmak mümkün değildir. İş dünyasının hızlı gelişimi ve her geçen gün hızlanan değişim hızı, işletmeleri küresel sorunların çözümünde zor durumda bırakmıştır. Günümüzde bir şirketin fırsatlardan yararlanabilmesi, genellikle yeteneklerin şirket bünyesinde birikmesi ve etkin yönetimi ile orantılıdır (Yılmaz, 1999, s. 29).

Tablo 20

Daire Başkanı Ünvalı Yöneticilerin Karar Alma Modelleri

Görüşmecinin beyanı	Karar Alma Modelleri	
İnsanlara bir işlem yaparken ödül yada ceza anlamında muhakkak mevzuatları kapsamında işlem yapılması gerekiyor. Kurumu etkileyen özellikle gelişen teknolojide sosyal medya gibi kamuya mal olacak konular gibi bunlarında hem üst amirlerimizin talimatları doğrultusunda verilen yetkiler doğrultusunda hem de kendi tecrübem öngörüm doğrultusunda bir sınıflaması var. O sınıflamaya göre hareket ediyorum.		Ast-üst ilişkisi
Yani birlikte karar alma ortak karar almayı seviyorum bu kapsamda da bu karara varıyorum.	Fikir alış-verişi	
Şube müdürlerimizin desteği ile yapmak zorundasınız. Bir personel hareketine dahi şube müdürünün görüşünü almadan karar vermem. Yani çalışanlarımdan da elbet görüş alırım. Bu bazen bizim verebileceğimiz bir karar olsa da acaba hani üst yönetim nasıl bakar diye üst yönetimden de görüş ve öneri aldığımızda oluyor.	Fikir alış-verişi	Ast-üst ilişkisi
Kendi görev ve yetki dahilimdeyse kararı tabiki kendim veririm. Üstlerimize danışmamız gereken bir konuya onlarında görüşünü alarak bu yönde kararımızı verimiz.	Tecrübe	Ast-üst ilişkisi
Kararları alırken istişare metodunu tercih ediyoruz. Şube müdürlerimiz, gerekirse şeflerimiz gerekirse personellerimiz kritik konularda istişare sonucunda kararlar alıyoruz. Onun haricindeki işlemlerde istişare metodunu arkada bırakıyoruz. Ama önemli konularda istişare ediyoruz.	Fikir alış-verişi	

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %60'ı liderlikte ast-üst ilişkisi yani sıralı amirleri ile karar alma modelini kullandıklarını; %60 ise liderlikte karar almada başka bir metod olarak fikir alış-verişini modelini kullandıklarını ileri sürmüşlerdir.

Formelleşme (biçimselleşme), Bir organizasyondaki prosedürler, iş tanımları, yönetmelikler ve politika kılavuzları tarafından oluşturulan yazılı belge, davranış ve faaliyetlerin sayısını ifade eder (Daft, 2010, s. 15). Organizasyonun resmileşme

derecesi arttıkça, çalışanların katılımının ve karar almanın kapsamı da kısıtlanır, çünkü çalışan faaliyetlerinin kapsamı önceden belirlenmiş yazılı kurallarla sınırlandırılır.

Uzmanlaşma ise Organizasyonel görevleri ayırır ve onları alt görevlere böler. Bu nedenle her çalışanın performansı daha dar ve sınırlı görevlere bölünmüştür (Daft, 2010, s. 17; March ve Simon, 1975, s. 208-215). Uzmanlaşmadaki artışın karar vermeyi de kısıtladığı söylenebilir, çünkü çalışanların sadece dar meslek alanları ile ilgili karar alma süreçlerine katılmalarına olanak sağlamaktadır.

Hiyerarşi, Tüm örgütlerde aşağı yukarı mevcut olan güç hiyerarşisinden oluşur ve yaptırımların gücünü ifade eder. Hiyerarşik tabakalaşma örgütün büyüklüğüne göre değişmektedir (Fişek, 1979, s. 60). Hiyerarşi, sorumlulukları belirleme, koordinasyon ve kontrol sonuçları sağlama ihtiyacı olarak görülse de karar almanın merkezileşmesine yol açar (Varol, 1993, s. 76).

Merkezcilik, Organizasyonu etkileyen kararlar hiyerarşinin en üstünde alınır. Merkezci örgütte kademe sayısı fazla ve uzun, kontrol alanı yapısı ise dardır. Merkezi olmayan karar verme yetkisine sahip örgütlerde, seviye sayısı daha küçüktür ve kontrol çemberi daha geniştir (Scott, 1967, s. 266).

Tablo 21

Yönetim Kademelerine Göre Liderlikte Karar Alma Modeli

Unvan	Karar Alma Modeli	Oran
Şef	Ast-üst ilişkisi	%80
Müdür	Fikir alış-verişi ve ast üst ilişkisi	%100 + %60
Daire başkanı	Ast-üst ilişkisi ve Fikir alış-verişi	%60+%60

Yukarıdaki tablo'ya bakıldığında, şef ünvalı yöneticilerin yaklaşık %80'i karar alma modeli olarak ast üst ilişkisini tercih ettiklerini; müdür ünvanlı yöneticilerin %100'ü ise karar almada fikir alış-verişini model olarak tercih ettiklerini bunun yanında %60'ı diğer bir model olarak ast üst ilişkisini kullandıklarını ifade etmiştir. Daire başkanı ünvalı yöneticilerin yaklaşık %60'ı karar alma modeli olarak ast üst ilişkisini kullandıklarını; %60 ise diğer bir model olarak fikir alışverişini kullandıkları ifade etmiştir.

Bu tablo özelinde; alt yönetim kadrolarında görev yapan yöneticiler karar alma üstlerinden gelen talimatlar doğrultusunda hareket ettikleri, orta ve üst düzey kademelerde görev yöneticiler ise yetkileri dahilindeki kararları istişare ederek

aldıkları yetkilerini aşan kararlarda bir üst kademenin onayı ile hareket ettikleri görülmüştür.

4.5 Katılımcıların Yeni Ve Farklı Fikirlerle Göze Batan Bir Çalışana Yaklaşımları

Yapılan araştırmada katılımcılara yeni ve farklı fikirlerle göze batan bir çalışana yaklaşımınız nasıl olurdu diye sorulmuş ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 22

Şef Ünvanlı Yöneticilerin Yeni Ve Farklı Fikirlerle Göze Batan Çalışana Yaklaşımları

Görüşmecinin Beyanı	Yeni ve Farklı Fikirlerle Göze Batan Çalışana Yaklaşımları
Burda daha çok tutumum kontrolsüz güç güç değildir anlayışına dayanır. Kişinin heyecanını isteğini kırmam ancak onun kanunlar yasalar yönetmelikler gibi yasal dayanaklar içerisinde hareket etmesine öncülük ederim.	Olumlu
Her zaman için yeni fikirler önemli. Çünkü bir işi üç günde yapmak var çalışmamızın bir önerisi ile bu işi böyle yaparsak daha kısa sürede aynı imkanlarla yapıyoruz dediğinde tabiki onu ben ön plana çıkarmak isterim.	Olumlu
burda biraz da hayat felsefemle girmek istiyorum hani burada 5n1k vardır ya bence k yok kimin yaptığının bence hiç bir önemi yok 5n deki en sevdiğim soru nedendir hep kendimi bu şekilde adlandırdım hani fikrim herşeyçünkümüalefet olduğu zaman yapıcı işlerin daha hızlı ve daha pratik çıkacağına inanıyorum kendim böyle bir çalışandım yarın öbür gün başka makamlara başka görevlere geldiğim zamanda aynen bu şekilde çalışan olacağıma inanıyorum .	Olumlu
Yeni fikirlerle gelen personel olarak, genelde o tarz personele çok sert yaklaşmam. Eğerki fikirleri yeni ve sorun çözmeye yaklaşımcı yaklaşımlarsa tabiki kayda alırım. Ama aldığı söylediği fikirler laf kalabalığı olsun diye söylüyorsa tabiki personeli uyarırım söylediğin şeyler çok uygun değil. Olunabilecek şeyler var olunamayacak şeyler var tabiki açık fikirli olmak kanuna kitaba uyuyorsa yenilikçilerde uyarım.	Olumlu
Kamu kuruluşlarında yapılabilecek yenilikler oldukça sınırlıdır kişisel olarak aldığım farklı fikirleri bir üretim bandımız olmadığı için aykırı fikirler işte bir üretim bandı üzerinde çalışmadığımız için kamunun bunu kabul etmesi oldukça güçtür yine görev tanımının belirlediği şekilde çalışmalarınızı yapabilirsiniz daha çok özel sektörde yenilikçi ve farklı fikirler ön plana çıkartılabilir	Olumlu

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, Şef ünvanlı yöneticilerin %100'i yeni fikirlerle göze batan çalışan karşı olumlu yönde desteklerim şeklinde örüş bidirmişlerdir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile öngörülen yeni kamu mali yönetim sistemi, yukarıda belirtilen ve genel devlet idari birimleri merkezi yönetim kapsamındaki idari birimler (genel bütçeli daireler + özel bütçeli daireler +

denetim ve denetim) ajanslar, sosyal güvenlik ajansları ve yerel yönetim tanıma dahil olan idareyi kapsar. Yeni sistem, kamu iktisadi teşebbüsleri, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ve kamu iktisadi teşebbüsleri dışındaki tüm kamu idaresi birimlerini kapsamayı amaçlamaktadır. Evrenselliğin sağlanması ilkesi açısından bütçedeki bu niceliksel değişiklik oldukça olumlu karşılanmaktadır. Zira bütçe gücünün etkin bir şekilde kullanılabilmesi için TBMM'ye sunulan bütçenin kapsamı genişletilmiştir (Mutluer vd., 2005).

Tablo 23

Müdür Ünvanlı Yöneticilerinin Yeni Ve Farklı Fikirlerle Göze Batan Çalışana Yaklaşımları

Görüşmecinin beyanı	Yeni ve Farklı Fikirlerle Göze Batan Çalışana Yaklaşımları
Özellikle zaten memnuniyette eksik olan bir şey olarak görüyorum. Genellikle işler standart ve belli bir plan içerisinde gidiyor. Ve aynı şeyler etrafında dönüyor. O yüzden yeni farklı bir fikir birisi şu işi şöyle yapsam yada değişiklik yapsam kıymetli bir şey. Çalışanlar için önemli fark edilebilir bir şey.	Olumlu
Desteklerim öncelikle olarak. Benim iş yapış tarzımda genelde şöyle yeni bir personel geldiyse önce gözlemlemesi için fırsat veririm. Birimle ilgili bir dış göz olduğu için bir gözlemler bir haftalık oryantasyon sonu bir rapor sunar. Birimle ilgili ne gözlemlediği ve birime ne katacağını sunar. Çok uç bir noktada değilse, iş alanımızın dışına çıkmıyorsa desteklerim. Çünkü çemberin dışında olabilmeyi başaran çok az insan var. Ve bu bize farklı ufuklar açacağını bilirim. Ama tabi çok uç noktada olmamalı.	Olumlu
Aslında yeni fikir olmasınada gerek yok. Yani bir fikirle gelen personeller olsun yeter ki. İnsanlar kendi kabuğunda genelde çoğunluk. ben bunu çok desteklerim destekliyorum da geldiği zaman.	Olumlu
bu tür konulara açığım ben. Diyelimki bir çalışanın bir fikirleri var yada farklı projeleri var ama bağlı bulunduğu müdürlük çerçevesinde ise destek vermeye çalışırım. Uç noktalarda yönetmelik yada yasa dışında uçuk uçuk talepleri varsada frenlerim onu.	Olumlu
yani ben her zaman yeniliklere açık bir insanım böyle yaklaşımlarla gelmesi çok hoşuma gider ki çalışan arkadaşlarıma da hep söylerim onların fikirlerini alırım yeniliklere her zaman açığımdır çok olumlu yaklaşırım. Desteklerim kesinlikle.	Olumlu

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, Müdür ünvalı yöneticilerin %100'i farklı fikirlerle göze batan çalışana karşı düşüncelerinin olumlu yönde desteklediklerini ifade etmişlerdir.

Mevcut dosya planlama yapısına göre doğrudan Merkezi Yönetime bağlı belediyelerin ana hizmet alanları 100 ile 599 kod aralığında olacaktır. Ancak belediye

hizmetlerine ilişkin konuların önceden İçişleri Bakanlığı ve Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü tarafından 250-349 kod aralığında belirlendiği için daha geniş bir alandan ziyade dar bir alanda aksiyon alınması gerekmektedir. Başarılı bir dosyalama planı geliştirmek için bu süreci takip ederken bazı öncelikler vardır. Bu önceliklerin projenin uygulanmasından ortaya çıkan ve bu konuda çalışmış uzmanların ortak görüşleri olduğu görülmektedir. Bu önceliklerden ilki projeye olan inanç ve destektir. Örneğin bir belediyede uygulanan bir proje, başta belediye başkanı olmak üzere ilgili karar alma mekanizmalarının tam desteğini gerektirir. Proje bütçesi oluşturmak ve gerekli kaynakları elde etmek de sonuçlara ulaşmak için önemli araçlardır (Kuzey, 2005, s. 57-89).

Tablo 24

Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Yeni Ve Farklı Fikirlerle Göze Batan Çalışana Yaklaşımları

Görüşmecinin beyanı	Yeni ve Farklı Fikirlerle Göze Batan Çalışana Yaklaşımları
Aslında yenilik getirme anlamında da başarılı olma anlamında da bence çok önemli çünkü model artık bugünkü iş yapma şeyini özel sektörde olsun gerek kamuda olsun bütünleşmiş şeyler insanların sadece faaliyetler. Ya da iş yapma biçimleri ya da konular. İnsanları sadece tatmin edici modeller olarak gözüktüyor. Ama bu tarz fikirlerin insanları tatmin edicilikten ziyade hayran bırakıcı işlerin ortaya çıkmasını sağlayacağını düşündüğüm için çok değer verip bunların sürdürülmesini isterim.	Olumlu
Çok iyi olur en çok istediğim şey aslında yeni fikirler olması bir şeyler üretmek topluma faydalı olmak bu gibi çalışanlarımızda diğerlerine nazaran daha değerli oluyor.	Olumlu
Yeni ve farklı fikirlere oldukça şevkatle bakarız. Bizim iş alanımız açısından bakıldığında son dönemlerin popüler projeleri diye bahsedilen işler yapılarak yazılım ve bilgi işlemdir. Dolayısı ile bizdedeburdaki arkadaşlardada bu tür işleri bekliyoruz. Hedefimiz zaten böyle yeni hiç olmamış Türkiyede olmamış, atıyorum belediye isek belediyede olmamış farkındalık yaratacak bir şeyler peşindeyiz. Bu sadece bizim arkadaşlardan değil belediye içindende gelebiliyor. İlla da hani benim yapacağım projede olsa işlemler ya da fikirler olsun diye beklentimizde yok saplantımızda yok.	Olumlu
Bu kişinin fikirlerini tabiki önem göze alırım. Kulak verir dinlerim. Olabilecek olanları birlikte veya ilgili kişilerle masaya yatırabiliriz. Ama olamayacakları kendisine izah etmeye çalışırım tabii ki.	Olumlu
Personelle otururuz yaklaşımını analiz ederiz. Mevzuatçı bir birim olduğumuz için mevzuata uygunluğunu tartışırız. Eğer bir beyis yoksa yeni inovatif yaklaşımı uygulamaya alırız. Destekleriz aynen.	Olumlu

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, Daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %100'ü farklı fikirlerle göze batan çalışan personele karşı tutumlarının olumlu olduğunu belirtmişlerdir.

İşyerinde birçok kötü davranış örneği olabilir. Örnekler arasında çalışma saatlerine uyulmaması, yavaş ve gelişigüzel çalışma, dedikodu, rüşvet, yolsuzluk, pozisyonların ve unvanların kişisel kazanç için kullanılması, diğer çalışanların taciz edilmesi, fiziksel veya psikolojik şiddet sayılabilir. Bu davranışların her biri çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Ancak son zamanlarda hâkim olan görüş, bu olumsuz davranışları aynı bütünün parçası olarak ele almaktır. Araştırmacılar, görünüşte çok farklı olan bu davranışları tek bir payda altında birleştirmeye çalışmaktadırlar Billington R. (1997).

Tablo 25

Yönetim Kademelerine Göre Yeni Ve Farklı Fikirlerle Göze Batan Çalışana Yaklaşımları

Unvan	Yeni ve Farklı fikirlerle Göze Batan Çalışana Yaklaşımları	Oran
Şef	Olumlu	%100
Müdür	Olumlu	%100
Daire başkanı	Olumlu	%100

Yukarıdaki tablo'ya göre yönetim farklı yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin %100'ü yeni ve farklı fikirlerle göze batan çalışana karşı tutumu olumlu yani desteklerim şeklinde ifade etmiştir.

Bu tablo özelinde; yönetim kademelerinin tümünün yeni ve farklı fikirlere açık oldukları, bu tarz girişimleri destekledikleri görülmüştür.

4.6 Katılımcılara Göre liderin Temel Başarı Ölçütü

Yapılan araştırmada katılımcılara yöneticinin liderin temel başarı ölçütü sorulmuş ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 26

Şef Ünvanlı Yöneticilere Göre Liderin Yöneticinin Temel Başarı Ölçütü

Görüşmecinin beyanı	Temel Başarı Ölçütü
Mesleki yönden görevini layıkıyla yapacak bir bilgi birikimine liderlik özelliğine ve işi sonlandırmasına bakarım. İnsani yönden ise çalışanların mutlu bir çalışma ortamına sağlamasına kriter ararım. Yani çalışma arkadaşları herhangi bir sorunla karşılaştığı zaman amiriyle rahatça paylaşabilmeli.	Bilgi birikimi, Koordinasyon yeteneği,
Bence bir yönetici standart olmaması lazım. Bulunduğu makamda sürekli birşeyler koyması lazım. Yenilikçi olması lazım. Çünkü zaten sonuçta aynı koltuğu birden fazla kişi o işi aynı kişiden fazla birisi yaptığı zaman standart devam ediyorsa bu iş bence ordaki yönetici bir şey katmıyordur ona. Bişeyler katması lazım günümüz şartlarına uyarlaması lazım yaptığı görevi.	Yenilikçi, Aktif vizyon sahibi.
İlk iletişimi daire başkanı gözünde oranın bir aile ortamı gibi babacan olmasını isterim ikincisi kurmacı bir kişinin olmasını isterim bu da zaten babacanlıktan gelen bir özellik tabiri caizse tabi dairelerden tek tek çıkmasını istemiyorsam şefinde bir enstürmançalmasını isterim yani o daire amirininde daire ile alakalı herhangi bir işin uzmanı veyahut o birimlerde çalışmış bir birey olmasını isterim yani bu da şu demek oluyor hani dünya kat seviyesininde önemli olmasını düşünenlerdenim iyi de olması lazım hani yöneticiden ziyade o başta onunla birlikte canla başla çalışan bir kişi olması lazım ki o da aynı şekilde geçmesi gerektiğini düşünenlerdenim, En baştaki madde bir astını anlabilmek. İki kanunlar çerçevesinde işini en iyi şekilde yürütebilmesi. Tabiki bu yöntemler değişebiliyor yöneticilerde. Kimisi serttir kimisi yumuşaktır kimisi daha sosyaldır. Ama ben kendi açımdan biraz daha yumuşak ve sosyal tarzı tercih ederim. Ama başarı tabi değişebilir. Neye göre düşünmek lazım bunu net çıkaramadım. Ama genelde kanuna kitaba uygun şekilde personele davranmak, onu anlayabilmek ve personelle beraber işi yürütebilmek	İletişim yeteneği, Sosyal ilişkiler, Bilgi birikimi, Koordinasyon yeteneği, Sorumluluk sahibi,
Bence öncelikli olarak ahlaklı ve etnik değerlere sahip olması gerektiğini düşünüyorum ziyakatı uygularken gerçekten adaletli olması gerektiğini düşünüyorum personeliyle iletişim halinde olması gerektiğini düşünüyorum kamu yararını ön plana çıkartarak çalışacağını düşünüyorum yine kamu ve çalıştığım yeri göz önünde bulundurarak bu cevapları veriyorum	Sorumluluk sahibi, Koordinasyon yeteneği,
	Ahlak ve etnik değer, İletişim yeteneği, koordinasyon yeteneği,

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, Şef ünvanlı yöneticilerin %80'i liderin temel başarı ölçüsüne koordinasyon yeteneği olaması gerektiğini daha çoklukla (sıklıkla) tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. %40'ı ise sorumluluk sahibi daha sıklıkla tercih etmişlerdir.

İş ilişkilerinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayrımcılık yapılamaz. Temel bir sebep olmadıkça,

işverenler, kısmi süreli çalışanlara tam zamanlı çalışanlar veya düzenli çalışanlara süresiz çalışanlar muamelesi yapamaz. Fizyolojik veya işle ilgili nedenler dışında, işverenler bir iş sözleşmesinin imzalanması, yürütülmesi ve feshedilmesi sırasında doğrudan veya dolaylı olarak cinsiyet veya hamilelik nedeniyle işçilere farklı davranamaz.

Tablo 27

Müdür Ünvanlı Yöneticilere Göre Liderin Temel Başarı Ölçütü

Görüşmecinin beyanı	Temel Başarı Ölçütü
Başarının ölçütü birimle alakalı yapılan birimin belli bir görevi var sonuçta. Mali kontrol ve bütçe açısından işin düzgün yürütülmesi kontrol işlemlerinin düzgün yapılması herhangi bir hata yapılmaması, bütçe konusunda da birimlerin kontrolünün sağlanması Yöneticinin açısından bakarsak, yöneticinin dediğim gibi temel başarısı ölçüsü hem müdürlükle alakalı tabi bunun haricinde başka bir bakış açısı sunabiliyor mu rutinin dışına çıkabiliyor mu bence bu tarz işlerde önemlidir yönetici için.	Sorumluluk sahibi, kontrollü, vizyon sahibi
Bir iletişim yeteneği. İki koordinasyon yeteneği. Hem kendi personeline hem de diğer çalıştığı paydaşlarına koordinasyon yeteneği. Kişinin vizyonu çok iyi olabilir ama iletişimi kötüdür iş yapmasını engel olur. İletişimi çok iyidir ama vizyonu yoksa belirli bir noktaya kadar gelir oda onu başarıyı götürmeyeceğine inanıyorum. Üç temel unsur olmasını gerektiğini düşünüyorum.	İletişim yeteneği, Koordinasyon yeteneği, Aktif vizyon sahibi.
Her birim için sorumluluk alanı için farklı kriterle ölçülmesi gereken bir şey. genel anlamda yöneticinin bir kere ufakta olsa büyükte olsa bir şey kaçırmaması gerektiğini düşünüyorum. Bir vatandaşın ufak bir talepte gelse onu gerekli yere yönlendirmek lazım. Yani karşı tarafta memnuniyeti sağlamak lazım. İster bu iç paydaş olsun ister dış paydaş olsun.	Sorumluluk sahibi, Memnuniyeti sağlamak.
Yani öncelikle tabi devlet kademesinde çalıştığımız için hepimize görevler düşüyor ve verilen görevleri bir kere yerine getirmek başarının birinci sırrı bu, ikincisi saygılı olmak üçüncüsü ise verilen görev ve kapasitenin biraz daha üstünde kuruma katkı sağlayabiliyorsa başarılı sayarım.	Sorumluluk sahibi, Saygılı olmak, Koordinasyon yeteneği,
Çalışanlarının fikirlerine bir az önceki söylediğiniz gibi saygı duymalı desteklemeli kendisi de gelişime açık olmalı işini takip etmeli verilen sorulan her şeye cevap vermeli ve yönlendirici olmalı.	Sorumluluk sahibi, saygılı olmak, Koordinasyon yeteneği,

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, Müdür ünvanlı yöneticileri yaklaşık %80'i sorumluluk sahibi daha çoklukla (sıklıkla) tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. %60'ı ise koordinasyon yeteneğini daha sıklıkla tercih etmişlerdir.

Özgürleşme eğitiminin amacı, kendini eğitmeyi bilen, bilgi ve kültürle zenginleştiren, kısacası özgür ve akılcı insanlar yetiştirmek olmalıdır (Billington, 1997).

Eğitilmiş insan kendisine verilenle yetinmemeli, olay ve olguları şüpheli ve sorgulayıcı bir şekilde değerlendirebilmelidir. Ayrıca öğretilen içeriğe duyulan sempati de bilgiye eklenmeli ve eğitim sürecinde öğrencilerin de öğretmenler kadar hakları olduğu unutulmamalıdır (Billington, 1997).

Dinamik ve yenilikçi bir yapı ve organizasyon, bilime ve insanlığa katkısıyla doğru orantılı olarak üniversiteyi çağdaş üniversiteye yaklaştıracaktır. Üniversite tarafından düzenlenen seminerler, bilimsel araştırmaların yakından izlenmesine ortam sağlayacak ve öğrencilerin bilim dallarını daha kapsamlı bir şekilde anlamalarına yardımcı olacaktır (Billington, 1997).

Tablo 28

Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilere Göre Liderin Temel Başarı Ölçütü

Görüşmecinin beyanı	Temel Başarı Ölçütü
Adaletle hükmetmek gerekiyor. Yönetici ani bir durum olsun olaylara beklenilmeyen bir durum olsun kesinlikle önyargıyla yaklaşmaması gerekir. Bunun dışında ani kararlar almak fevri kararlar almak yöneticide olmaması gerektiğini düşünüyorum. Her şeyi olgunlukla karşılayıp sonuçta oluşmuş bir sorun vardır. Her durumda soğukkanlılıkla doğru kararları doğru olmasa bile doğruya en yakın kararlar almak bence. Bence yönetici özellikle güven vermesi çok önemli güven samimiyet ve iyi niyet bir de çalışkan olması. Bir yönetici öncelikle Kendinindekarşısındakininde insan olduğunu bilmeli. Özellikle çalışan insanlarda adil davrandıktan sonrada başarı gelir yani. Önemli olan hedefleri tutturabilmişse bu hedefleri yerine getirirken kaynaklarını insan zaman etkin ve verimli kullanabilmişse israfıda önleyebilmişse bugünkü adıyla tasarruf ediyoruz ya israfı önlediyse tasarruf etmiş sayılır. Değişen şartlarda uyum sağlamalı. Yani başarıysa sadece kendi payına değilde tüm ekip olarak ekip başarısı gibi ekibinin başarısı olarak yükselmesi ve o şekilde öne çıkması benim için yöneticinin başarılı olduğu kıstasının birisidir. Yani hem işine hem personeline hem yapacağı konudaki işteki kıvrak zekâsı başarısı becerisi tabiki onu bir başarı kriteri olarak öne çıkaracaktır. Bir defa liyakat ve kariyer anlamında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre bu mevkiyihak etmiş olması lazım. İkincisi bunlar eşdeğer ölçüler insani değerler açısından belli birtakım şeylerin olması lazım. Çünkü devleti temsil eden kişiler olarak görev yapmaya çalışıyoruz. Halk nezdinde vatandaş nezdinde bunun çok önemli olduğunu düşünüyorum. Yani insani değerler burda önem arz ediyor açıkçası. Kanundaki hükümler kadar.	Adalet, soğukkanlılık, koordinasyon yeteneği Güven samimiyet, iyi niyet, çalışkan Adalet, Tasarruf sahibi, Şartlara uyum sağlama Başarı, Kıvrak zeka, Aktif vizyon sahibi. Mevkiyi hak etmesi, İnsani değerler,

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, daire başkanı ünvanlı yöneticilerin yaklaşık %40'ı liderin temel başarı ölçütü olarak Adaletli davranması kavramını daha çoklukla (sıklıkla) tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. %20'si ise diğer bir tercih olarak aktif vizyon sahibi olma kavramlarını tercih etmişlerdir.

Yöneticilerin örgütsel başarı üzerindeki etkisini açıklamak için yönetim teorisinde iki ana bakış açısı vardır (Robbins vd., 2013, s. 32). Bunlar; "her şeye kadir yönetim" ve "sembol yönetimi" görüşleridir. Her şeye gücü yeten yönetim görüşü, yöneticilerin organizasyonun başarısından veya başarısızlığından doğrudan sorumlu olduğunu savunur.

Bir yöneticinin başarısı, amaca ne kadar yakın olduğunu ölçen standartlar olan verimlilik standartları ve kaynakları nasıl verimli kullandığını ortaya koyan verimlilik standartları ile ölçülür (Barutçugil, 2006, s. 28). Bir yönetici ne kadar bilgili, yetenekli ve etkili olursa o kadar başarılı olur. Başarılı bir yönetim için bu temel paradigmaları uygulamak size konuyu daha iyi anlama fırsatı verecektir. Başka bir deyişle, başarılı bir yönetici olmanın ilk ön koşulu, yöneticinin örgütün temel amacının ne olduğunu anlayarak ve bu hedefe ulaşmak için çok çalışarak ve buna göre rehberlik ederek örgütte kimin yaptığını ve neler yapılabileceğini bilmesidir.

Tablo 29

Yönetim Kademelerine Göre Liderin Temel Başarı Ölçütü

Unvan	Temel Başarı Ölçütü	Oran
Şef	Koordinasyon yeteneği	%80
Müdür	Sorumluluk Sahibi	%80
Daire başkanı	Adaletli	%40

Yukarıdaki tablo'ya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin yaklaşık %80'i liderin temel başarı ölçütü olarak koordinasyon yeteneği ifadesini kullandıklarını; müdür ünvanlı yöneticilerin %80'i ise sorumluluk sahibi olması gerektiğini ifade etmişti. Daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %40'ı ise adaletli olmalı ifadesini kullanmıştır.

Bu tablo özelinde; yönetim kademelerinin yaptıkları görevlerin niteliklerinden dolayı, alt kademedeki yöneticiler koordine etmeyi, orta kademedeki yöneticiler sorumluluk almayı ve üst kademedeki yöneticiler ise adaletli olmayı başarı ölçütü olarak görmektedir.

4.7 Katılımcılara Göre Liderin İdari Faaliyetlerde Problem Çözme Modeli

Yapılan araştırmada katılımcılara liderin idareî faaliyetlerde problem çözme modelini sorulmuş ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 30

Şef Ünvanlı Yöneticilere Göre Liderin İdari Faaliyetlerde Problem Çözme Modeli

Görüşmecinin beyanı	İdari Faaliyetlerde Problem Çözme Modeli
Bunla ilgili sorunun konusunu oluşturan kanunla yönetmelikleri incelerim. Bu yönetmeliklerden çıkan sonucuda yorumlarım. Aynı zamanda bunuda astlarımla görüşürüm ve daha evvel bu alanda çalışmış kişilerin görüşlerinden faydalanırım. Bir harman sentez yaparım bununla ilgili.	Hiyerarşi düzen, Çözüm odaklı olma,
Yani bu sorunla karşılaştığımız zaman bunu daha önce bu problemle karşılaşan varsa diğer arkadaşlarımızdan diğer birimlerde çalışan onlardan yardım isteriz. Eğer hiçbir yerden faydalanamıyorsak yetkili kuruluştan yazıyla yardım isteriz veya gidip birebir konuşmak her zaman daha faydalı oluyor tabi. Böyle yani. Buna göre yapılandırırız.	Fikir alış-verişi,
bir yerde problem varsa orda demekki bir idari durum var önce başka bir şey olduğunu gerektiğini çok iyi anlamaya çalışırım mütakiben o problemi çözmeyi de birlikte karar alma bu bir korkaklık değil bu daha ayağı yere basan biri olarak düşünüyorum.	Fikir alış-verişi,
Bu sorun ben şef olduğum için söylüyorum, bu şef statüsünde çözebileceğim bir sorunsu çözerim. Bunu çözdükten sonra bir üst amirime rapor veririm. İşte böyle bir sorun vardı ve çözdüm diye. Eğer benim çözemeyeceğim bir sorunsu amirime iletip bunun daha uygun bir şekilde amirim tarafından çözülmesi veya uygun bir fikir verilmesi yönünde yaparım.	Hiyerarşi düzen, Çözüm odaklı olma, Fikir alış-verişi,
Takım çalışmasına yakınca yapmaya çalışırım takım çalışması problem çözmesini birbirine uyarlayarak önce sorunu tanımlarım sonra nedenlerini belirlerim alternatif çözümler üretirim bunları değerlendiririm ve uygulamaya geçerim	Fikir alış-verişi,

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, Şef ünvanlı yöneticilerin yaklaşık %80’i idari faaliyetlerde problem çözmede Fikir alış-verişi metodu daha çoklukla (sıklıkla) tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. %40’ı ise çözüm odaklı daha sıklıkla tercih etmişlerdir.

Ekip, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine bağlı, sorumlulukları için ortak bir yaklaşım tanımlayan, birbirini tamamlayan özelliklere sahip bir grup bireydir. Ekip, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için iki veya daha fazla kişinin bir araya geldiği, birbirine bağımlı olduğu ve birlikte hareket ettiği bir topluluktur. Bir başka tanıma göre takım, bir görevi tamamlamak için becerilerini birleştiren farklı mesleklerden kişilerden oluşan bir gruptur (Straub, 2002, s. 9).

Tablo 31

Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Göre Liderin İdari Faaliyetlerde Problem Çözme Modeli

Görüşmecinin beyanı	İdari Faaliyetlerde Problem Çözme Modeli
Bunu ilk olarak tabiki koordine edip, problemin kaynaklandığı personellede işle alakalı hangi personelse onun çözmesini isterim. Onda bir çözüm ulaşamazsak devreye ben girerim. Olmadı en son daire başkanımızla. İlk önce tabi kişinin etrafında çözülmesini sağlarım.	Hiyerarşi düzen, çözüm odaklı olma,
Önce problemin ne olduğunu anlatmalarını isterim arkadaşlardan. Eğer yerinde gidip görmem gereken birşeyse kendim yerinde görür incelerim problemin ne olduğunu. Problem neden çıkmış olabileceğini önceden anlatmalarını isterim temelinin ne olduğunu bilmek isterim. uzman arkadaşın önerilerini dinlerim. Ve sonrasında eğer bizim dışımızda bir birimse problem onlarla istişare eder sonrasında karar alırım. Eğer beni aşan bir konu ise o zaman bir üst amirime sorarım.	Fikir alış-verişi,
İlk önce problemi analiz edip kök nedene girmek gerek. Birkaç taraf varsa o taraflarda da görüşebilirim. zaman kaybetmemek adına ilk sorunu ana hatlarını çizerim ben. tespitini yaptıktan sonrada analizini yapar sonrada çözümünü üretirim.	Analiz, çözüm odaklı olma,
Sorunu belli bir yasa ve yönetmelikler doğrultusunda aydınlatmaya çalışıyoruz. Yönetmelik dışında birşey ise bu işi bilen daha önce yapmış kişilerden görüş alırsız. Yönetmelik buna mücade ediyorsa hepimiz devam ederiz çalışmaya ama sorun noktasında daha sonra karşına sorun olarak çıkacaksa bunu durdururum.	Fikir alış-verişi, Hiyerarşi düzen, Çözüm odaklı olma,
Konuşuruz incelerim bakarım neden kaynaklanmış sorunu kökünden çözmeye çalışırım iletişim içerisinde çözmeye çalışıp kişiyle de gerekirse konuşurum yinelenmesi değişmesi gereken şey olursa o şekilde hareket ederim.	Fikir alış-verişi,

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, Müdür ünvanlı yöneticileri yaklaşık %60'ı problem çözme modeli olarak Fikir alış-verişi daha çoklukla (sıklıkla) tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. %40'ı ise çözüm odaklı modelini tercih etmişlerdir.

Günümüzde sanayi işletmelerinde dahi patron yönetici pozisyonu profesyonel yöneticilere verilmektedir. Profesyonel yöneticiler, kuruluş personelinin ve uzmanlarını koordine eder, karar vermeyi onaylar ve politikalara daha az katılır. Alanında iyi eğitim almış, araştırma planlamasına ve kişilerarası ilişkilere güvenen, liderlik davranışlarını yönetim davranışlarıyla koordine etmeye çalışan kişidir (Ergün ve Polat, 1978, s. 157-158).

Liderlerin var olması için takipçilerinin olması gerekir. İzleyici yönlendirilmeli ve kucaklanmalıdır. Aksi halde liderin yalnızlığı anlamsızdır. Liderlerin çalışanlarına hedeflerine ulaşmalarında rehberlik etmek için kullandıkları araç güçtür. Güç, başkalarını etkileme yeteneğidir, kişiseldir. Oryantasyon yeteneği/güç kaynağı

karizma, bilgi, uzmanlık; para, ceza, ödül, fiziksel güç vb. belirtilebilir (Özalp vd., 1996, s. 120-122).

Tablo 32

Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Liderin İdari Faaliyetlerde Problem Çözme Modeli

Görüşmecinin beyanı	İdari Faaliyetlerde Problem Çözme Modeli
En temel problem çözme problem oluşmuş nedenlerini bulmak. Bu nedenleri ortadan kaldıramıyorsan da nedenleri nasıl hafifletebileceğini nedenleri nasıl kabul edilebilir düzeye getirebileceğini öğrenmek lazım. Bu kesinlikle tek başına yapılacak konu değil. Sorunun kaynakları ve sorundan etkilenenlerle birlikte bu sorunun oluşumunu sağlayanları belki bertaraf ederek yada ikna ederek gibi tabi konunun problemin büyüklüğüne içeriğine göre farklı modeller muhakkak oluşur.	Fikir alış-verişi
Aslında proje yönetimi olarak eğitim aldığım için bu tür olaylarda bir problem varsa bunu nasıl aşabiliriz kimlerle çözebiliriz yani dolayısıyla onlarla birlikte problemin çözümünüyle ilgili toplanıp çalışılması gerektiğini düşünüyorum.	Fikir alış-verişi,
Problemi çözmekteki beyin fırtınası balık kılçığı gibi her ne kadar bunlar bazen yazılı olmasada mantığını düşünürsek aslında faydalı birşeydir. Aslında problem nedir problemin kaynağı problemi aktaran kişiyle onu dinlemeyi, yada olay nerdeyse olayı olduğu yerde dinlemeye çalışıp doğru bir karar vermek. Anlık fevri hareketlerle yanlış kararlar verilebilir. Bir problem illa insanı bir problem olmayabilir bazen bir işle ilgili süreçle alakalı bir problem de olabilir. Bazen parçalara bölerektan çözmeye yapabiliriz.	Fikir alış-verişi,
Genellikle problemin çözülmesi gereken problem ilgili üste altla bir masaya yatırılması ve bunda yani önümüzdeki engellerin neler olduğu problemin çözülmesini engelleyen ne varsa olmayan sakınca olan şeyleri onlardan yeni bir arkadaşım yeni bir şey veya şöyle olsun diye ikinci bir alternatif sunma konusunda problemi daha makul seviyede çözmeye çalışırım.	Hiyerarşi düzen, çözüm odaklı olma, Fikir alış-verişi,
Problem çözme modelinde yeni bir modele geçildi biliyorsunuz. Şuan da o modeli kullanıyoruz. Kaizen denilen metod. Ondan önce kaizen kadar teknik teorik yaklaşımlar olmasa da her yöneticinin bir sorun çözme metodu vardır. Ama şuanda hali hazırda biz aldığımız eğitimler sonucunda da kaizen metodunu kullanmaya çalışıyoruz problem çözme açısından.	Kaizen metodu

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %80'i problem çözmede Fikir alış-verişi modelini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. %20'i çözüm odaklı olma model olarak tercih ettiklerinin ileri sürmüşlerdir.

Liderlik, çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkinin kurulması ve ekip ruhunun oluşturulması için vazgeçilmez bir unsurdur. Örgüt, liderlik vasıflarına sahip

alışanlarla iş yapar ve birim ile yönetim arasındaki koordinasyonu sağlar. Liderler, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Liderler, örgütün hedefleri ile çalışanlarının hedeflerini bir araya getirme yeteneğine sahip olduklarından, onların daha iyi çalışmasına ve hevesli olmasına yardımcı olabilir (Bolat ve Seymen, 2009). Bu sayede organizasyonun hedeflerine daha kısa sürede ve daha az kaynakla ulaşılabilir.

Tablo 33

Yönetim kademelerine göre idari faaliyetlerde problem çözme modeli

Unvan	İdari Faaliyetlerde Problem Çözme Modeli	Oran
Şef	Fikir alış-verişi	%80
Müdür	Fikir alış-verişi	%60
Daire başkanı	Fikir alış-verişi	%80

Yukarıdaki tablo'ya bakıldığında şef ünvanlı yöneticilerin yaklaşık %80'i problem çözme modeli olarak fikir alışverişini kullandıklarını; müdür ünvanlı yöneticilerin %60'ı problem çözme modeli olarak fikir alışverişini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %80'i problem çözme modeli olarak fikir alışverişini kullandıklarını ifade etmiştir.

Bu tablo özelinde; yönetim kademelerinin genelinde karşılaşılan sorunların çözümünde farklı açılardan bakabilmek adına, ilgili kişilerle fikir alış-verişi yaparak çözüm buldukları görülmüştür.

4.8 Katılımcıların Yaptıkları İşe Göre Ayırdıkları Zaman

Yapılan araştırmada katılımcılara yaptıkları işe göre yeterli zamanlarının olup/olmadığı sorulmuş ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 34

Şef Ünvanlı Yöneticilerin Yaptıkları İşe Göre Ayırdıkları Zaman

Görüşmecinin beyanı	Yaptıkları İşe Göre Ayırdıkları Zaman
Zaman yeterli oluyor zaten devlet memurunun yaklaşık kırk saatlik bir çalışma süresi var haftalık ortalama. Bu kırk saati yeterli ve verimli değerlendirdiği zaman yeterli olduğu kanaatindeyim.	Zaman yeterli
Yani şuan benim yaptığım iş konusundan konuşursak yıkım şefliğindeyiz. Belediyenin kamulaştırdığı yapıları yıkıyoruz. Tabi burda zaman faktörü çok önemli. Yani biz mesai saatleri 8-5 biz bazen akşam 6-7ye kadar bazen geceye kadar çalışıyoruz. Tabi mesai saatleri yetmiyor ama rutin devlet memurları açısından bakarsanız yeterli.	Zaman yeterli değil
zamanı ben aslında ikiye ayırmak istiyorum yani benim kendi yaptığım işlerle alakalı bir rutin işlerim için olmazsa olmaz zaman bir de o rütu işlerim için kendimi daha nasıl verimli düşünme beyin projeleri ayırmak olarak aslında bence mesai saatlerimiz yeterli ve rutün işlerimizi kısaltmak içinde yeterli yani katma değeri olmayan işleri azaltmak içinde yeterli genel anlamda yeterli daha fazla zamanım olsa daha farklı işler yapabilir miydim daha fazla yetkim olsa diyebilirim zamanla ilgili bir sıkıntım yok tamam.	Zaman yeterli
Zaman derken, iş bazında diyorsunuz herhalde. Yokhaftasonu olacak kadar acil durum olmuyor. Bazen mesai yetmediği zamanlar oluyor tabide dönemsel yoğunluk zamanlarda diğer dönemlere yayarak aradaki farkı kapatıyoruz. Genelde mesai zamanı yetiyor.	Zaman yeterli
Fazlasıyla zamanım olduğunu düşünüyorum yeterliden çok yani mevcut mesai saatleri Yeterli	Zaman yeterli

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin yaklaşık %80’ni yaptıkları işe göre zamanın yeterli olduğunu ifadesini kullandıklarını; %20’si ise yaptıkları işe göre Zamanın yeterli olmadığını ifade etmişlerdir.

Bilgi çağı olarak tanımlanan günümüz dünyasında hemen herkesin, her toplumun, her şirketin ve her yöneticinin karşılaştığı ortak sorun, yeterli zamanın olmamasıdır. Adı geçen kişi, cemiyet ve kuruluşlar, özellikle profesyonel çalışanlar, sınırlı bir zamanda çok iş yapmak zorundadır. Bu nedenle günümüzün en önemli kişisel gelişim konularından biri de zaman yönetimidir. Zaman yönetimi, bireyin özel ve iş hayatında amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için yönetim planlama, organizasyon, komuta, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kendi faaliyetlerine uygulama sürecidir (Engin, 1999, s. 839). Zaman, insanların çok çalışarak artırabileceği bir kaynak değildir. Bu nedenle zaman yönetiminin amacı kısıtlı zamanı artırmak değil, kısıtlı zamanda gerçekleştirilen faaliyetlerin niceliğini ve niteliğini artırmaktır (Engin, 1999, s. 839).

İnsanların yeterli zamana sahip olmanın önemini anlamadıkları ve bunu iyi yönetemedikleri söylenebilir. Birçok insan tesadüf ve şans faktörlerine ölçülemez zaman ayırmaktadır (Durukan ve Öztürk, 2004). Adair'e (1996) göre zaman kıt bir kaynaktır. Harcanan zamanın yerini hiçbir şey tutamaz, geriye de gidemez. İnsanlar için zamandan tasarruf etmekten ve onu akıllıca kullanmayı öğrenmekten daha önemli bir şey yoktur. Eren (1996), insanların zamanı kullanırken karşılaştıkları temel sorunun zamanı nasıl daha verimli kullanacakları olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle bir kişinin temel amacı, üretim kapasitesini en üst düzeye çıkararak işe harcanan zamanı en aza indirmektir. Tasarruf edilemeyen zaman sadece tüketilip kaybedilebileceği ve geri kazanılamayacağı için etkin ve verimli kullanılması gerekir. Bu gereklilik, "zaman yönetimi" kavramının önemini göstermektedir. Cüceloğlu (1997) bu kavrama farklı bir bakış açısıyla bakmış, değiştirilemeyen veya dondurulamayan zamanı yönetmek yerine aktif yaşam için zamanı kullanmanın daha iyi olduğuna ya da belirli bir zaman diliminde kendi kendini yöneten bireylerin kavramının olması gerektiğine inanmıştır

Tablo 35

Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Yaptıkları İşe Göre Ayırdıkları Zaman

Görüşmecinin beyanı	Yaptıkları İşe Göre Ayırdıkları Zaman
Zaman yeterli. Zaman açısından... işte bizde dönemsellik sıkıntısı var. Özellikle ay sonlarında işlerin yoğunlaşması sebebi ile sıkıntı yaşıyoruz. Yani bu işin biraz doğasından kaynaklanan yoğunluk oluyor. Normal zamanlarda süremiz yetiyor.	Zaman yeterli
Zaman yeterli	Zaman yeterli
müdürlüğümle ilgili olarak çok geniş bir alana hitap ettiğimizi ve zamanımızın az olduğunu söyleyebilirim. Ama biz bazen bilgisayar ve diğer işlerle harcadığım zamandan dolayı yazılıma yeterli zaman ayıramadığımı düşünüyorum.	Zaman yeterli değil
Yeterli bir sıkıntımız yok çünkü illa 8-5 olarak bakmıyorum ben daha öncede özel kalem müdürlüğü yaptım cumartesi pazar nedir bilmiyordum. Yani bende bir mesai saati olmamıştır. Bunun için ben direk 8-5 olarak bakmam şuanda da öyle 7/24 işimde varım.	Zaman yeterli
Zaman yeterli	Zaman yeterli

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, müdür ünvanlı yöneticilerin yaklaşık %80'si yaptıkları işe göre Zamanın yeterli olarak ifadesini kullandıklarını; %20'si ise zaman yeterli değil ifadesini kullanmışlardır.

Yazılım projeleri yürüten ve bu süreçte vazgeçilmez olan yazılım sektörünün önemi günümüzde daha iyi anlaşılmaktadır. Günlük iş süreçlerinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesine yönelik birçok yazılım projesi yürütülmektedir. Gerçekleştirilen bu projelerin kaliteli sonuçlar vermesi için proje geliştirmede yazılım proje yönetimi ile ilgili yöntemlerin kullanılması beklenmektedir (Gürbüz, 2010, s. 176).

Bilgisayar yazılımı genellikle iki kategoriye ayrılır: Bunlar sistem yazılımı ve uygulama yazılımıdır. Cihaz sürücüleri, işletim sistemleri ve uygulama sunucuları gibi sistem yazılımları, bilgisayar çalışması için gerekli olan temel işlevleri yerine getirirken, uygulama yazılımları ise envanter takip programları, personel takip sistemleri, üniversite otomasyonu, muhasebe programları vb. yazılımlardır. Arayüzler aracılığıyla kullanıcılardan veri alıp işleyerek sonuçları kullanıcılara geri göndermek, diğer bir deyişle bilgisayar kullanıcılarının işlerine çözüm bulmasını sağlamaktır. Ancak bu yazılımların geliştirilmesinin her alanda olduğu gibi belirli bir disiplin içerisinde, belirli yöntem, araç ve teknikler kullanılarak yapılması gerekmektedir. Bu noktada yazılım geliştirme, çalıştırma ve bakım sürecini sistematik, normatif ve nicel olarak yöneten yazılım mühendisliği disiplini devreye girer Yazılım mühendisliği, yazılım geliştirmenin çeşitli mühendislik yöntemleriyle tamamlanması gerektiğini savunan bir disiplindir. Yazılım mühendisliğinin amacı, kaliteli, sağlam, güvenilir ve talepkar yazılım ürünlerinin geliştirilmesini sağlamaktır (Kalender, 2008, s. 87-103).

Tablo 36

Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Yaptıkları İşe Göre Ayırdıkları Zaman

Görüşmecinin beyanı	Yaptıkları İşe Göre Ayırdıkları Zaman
İş yoğunluğunu da gözetlediğin zaman konulara yoğunlaştığın zaman yetersiz geliyor. Her işin makul süreden önce bitirilmesine yönelik hedefler ve telkinler oluyor genelde. Hızlı olmasına yönelik tabi birde kamu bürokrasi var. Süreyi geçirecek kadar tembellik olmaması gerektiğini düşünüyorum. Yani zamana o gözle bakıyorum.	Zaman yeterli değil
Bu saatte bir 14 biraz az oluyor sanırım yani sonuçta özel hayat da var iş hayatı da var sonuçta her şey işten ibaret değil dolayısıyla bunun da yeterli olması gerekiyor bence 8 saat uygun.	Zaman yeterli
Aslında zaman oldukça fazla yeterli. Fakat zamanı verimli kullanamadığımdan zaman yetmediği ortaya çıkıyor. Bugün sonuç olarak baktığımızda banada zaman yetmiyor diyede söyleyebiliyoruz. Esprili anlayışla bazen cümlede haftaya bir gün daha eklemek gerekiyor diyorum. Ama bunun tek sebebi zamanı verimli kullanmadığımdan bu bendende kaynaklanabiliyor. Üçüncü şahıslardanda kaynaklanıyor. Maalesef iyi bir zaman yönetimi yapamıyoruz.	Zaman yeterli
Yani zamanın genellikle yeterli olduğunu düşünüyorum. Bazı işlerin sınırlı zaman içerisinde çözülemediğinde mecburen zamana yaymak zorunda kaldığımız durumlar oluyor.	Zaman yeterli
Mesai saatleri açıkçası yeterli olmuyor. Çünkü Türkiye'nin 4. Büyükşehiriyiz. Biz zaten mesai merfumu'na bağlı olarak görev yapmıyoruz. Bu şekilde cevaplandırabilirim yani yeterli değil. İşin durumuna göre geliyoruz. İşe geliyoruz, haftasonu geliyoruz arkadaşları çağırıyoruz. Gerek duyduğumuz zamanda bunları yapıyoruz.	Zaman yeterli değil

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %60'ı yaptıkları işe göre Zamanın yeterli ifadesini kullandıklarını; %40'ı ise zaman yeterli değil ifadesini kullanmışlardır.

İnsanların bilimsel görüşüne göre zamanın birçok farklı tanımı vardır. Bu tanımlardan bazıları; bir kelimenin anlamı olarak zaman, geçmişten geleceğe olayların birbirini takip ettiği, kişisel kontrolün ötesinde sürekli bir süreçtir (Smith, 1998, s. 24). Zaman, insanın duyularla algılayamadığı fiziksel, felsefi, psikolojik ve sosyal boyutları olan bir olgu ve gerçektir (Güven ve Yeşil, 2011, s. 60). Zaman, başlangıcı ve sonu olmayan soyut bir kavramdır, bireyin zihninde olayların sürekliliğini gözlemleyerek, olayların gelecekte de devam edeceğine inanarak oluşturulur (Savaş ve Mollamahmutoğlu, 1998, s. 2144).

İnsanların zaman kavramının ne zaman farkına vardığı açık değildir. Güneş sistemindeki gök cisimlerinin hareketine güvenerek, insanların yaşadığı dünyada gündüz, gece, ay ve mevsimin hiçbir sapma olmaksızın sürekli evrimi, zaman kavramının gerçekleşmesini sağlayabilir. Bu nedenle zaman, yaşadığımız olaylar arasında karşılaştırmaya dayalı bir kavram olarak da tanımlanmıştır (Tengelimoğlu vd., 2003, s. 11).

Tablo 37

Yönetim Kademelerine Göre Yaptıkları İşe Göre Zaman

Unvan	Yaptıkları İşe Göre Zaman	Oran
Şef	Zaman Yeterli	%80
Müdür	Zaman Yeterli	%80
Daire başkanı	Zaman Yeterli	%60

Yukarıdaki tablo'ya bakıldığında, şef ünvalı yöneticilerin %80'i yaptıkları işe göre zamanlarının yeterli olduğunu ifade etmiştir. Müdür ünvalı yöneticilerin %80'i yaptıkları işe göre zamanlarının yeterli olduğunu, daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %60'ı ise zamanlarının yeterli olduğunu ifade etmiştir.

Bu tablo özelinde; yönetim kademelerinin genelinde zamanın yeterli olduğu söylenebilir. Üst kademede görev yapan yöneticiler ise görev alanlarının fazla olması nedeniyle diğer yönetim kademelerine göre zamanı daha yetersiz buldukları görülmüştür.

4.9 Katılımcıların Kaynak Tedariği Açısından, İzlediği Yollar

Yapılan araştırmada katılımcılara kaynak tedariği açısından izlediği yollar sormuş ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 38

Şef Ünvanlı Yöneticilerin Kaynak Tedariği Açısından, İzlediği Yollar

Görüşmecinin beyanı	Kaynak Tedariği Açısından, izlediği yol
Zaten kamu kurumlarında bütçe ve harcama ile ilgili şeyler gayet açık ve net o yüzden yasal prosedürü takip ederim. yasal çerçevelerde sıkıntı olmucakbirşeyse bizim elimizde olmayan bir şey olduğunda burda şey önemli belediyenin birimlerini tanımak kimin elinde ne malzeme var ne kaynak var. Bunu bildiğiniz zaman sizin elinizde yoksa burdaki ikili ilişkiler önemli telefon açıp elinizde şu varsa bizim ihtiyacımız var dediğimiz zaman ikili ilişkide varsa hemen çözebiliyoruz. Tabiki sadece evrağı yazıp beklemek çok mantıklı değil. Bir an önce çözüme kavuşturmak için bizde hem ilgili birimi hemde firmayla birebir görüşüp malzemenin bir an önce tedariki için elimizden geleni yapıyoruz.	Acil konular dışında doğal seyrin, izlerim Bireysel girişimde bulunurum işi hızlandırırım
Yaptığımız işlerde insan kaynakları her birimin yapılması gereken zaman belli ve bu zamanlarda minimum 10 günle başlıyor 10 gün 30 gün arasında değişiyor hem dilekçe kanunu hem diğer yatan mevzuatlarda ilgili ama dediğim gibi iş müşterilerim benim mesai arkadaşlarıma işleri daha hızlı ilerlemesi için sosyal ilişkilerimi kullanıyorum. Yani genelde biz zaten yüzde elli oranda problemlerden biri bu konudur zaten. Bize gelen evrakların mesela orijinal ıslak imzalı gelmediği için sürekli karşı tarafı arayarak telefonla çözmeye çalışıyoruz. Bazen gönderiyorlar, bazen sorun çıkıyor. Ama genelde ikili ilişkilerle problemi çözüyoruz.	Bireysel girişimde bulunurum işi hızlandırırım Bireysel girişimde bulunurum işi hızlandırırım
Kaynak tedarikini bireysel olarak yapmam mümkün değil bununda belirli prosedürleri var çalıştığımız yerde eğer bu bir malzemeyse gerekli yönlendirmeleri yaparak paletlerde bulunarak resmiyeti ürünü temin ederim. Bu işin önceliğine göre de değişir eğer hızlı yapmam gereken bir işse eğer hızlı çözülecek bir işse önce ilgili birimi ya da kişiyi ararım sosyal ilişkilerimi kullanarak gerekli bilgiyi alırım ama bunu benim elimde evrak olarak da durması gerekiyorsa bazen işte o başta söylediğiniz sosyal ilişkileri kullanarak işi hızlandırmak adına sadece kişisel bir yol üreterek sonra da işi yapabilirim ama sonrasında olması vesaire saklamam gereken bir şeyse resmiyetteki prosedürleri tamamlamaya çalışırım. İşin hızına göre işi belirliyorum.	İşin doğal seyrin, izlerim

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin yaklaşık %60'ı kaynak tedariki açısından bireysel girişimde bulunurum işi hızlandırırım olarak ifadesini kullandıklarını; %40'ı ise Acil konular dışında doğal seyrin izlerim ifadesini kullanmışlardır.

Adam Smith'in klasik iktisat anlayışı çerçevesinde serbest ekonominin hâkimiyeti ve devletin iktisadi hayatta ve piyasa ekonomisindeki rolünün asgari müdahale ile anlaşılması 1930'lara kadar devam etmiştir. Büyük Buhran sırasında

1930'larda Keynes ile birlikte devletin ekonomiye müdahalesi önemli ölçüde artmıştır. Devlet müdahalesinin biçimi, amacı ve kapsamı (yoğunluğu) büyük ölçüde değişmektedir. Bu müdahaleler, devlet hala ticari işlemleri düzenleme sınırları içinde olsa bile, ekonomik hayatın en azından hukuki boyutunu kapsamaktadır. Dolayısıyla devlet işlevlerinin artması, devleti artan sosyal ve kültürel hizmetleri gerçekleştirmeye ve ülke ekonomisinde düzenleyici bir rol oynamaya sevk etmiştir. Bu durum, etkin yönetim, etkin kamu yönetimi ve en önemlisi etkin kamu mali yönetimi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Yurdadoğ vd., 2016, s. 101; Tosun, 2007, s. 10-12).

Tablo 39

Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Kaynak Tedariği Açısından, İzlediği Yollar

Görüşmecinin beyanı	Kaynak Tedariği Açısından, izlediği medot
Mümkün olduğunca işi bir an önce yapılması, gerekirse işin yürümesi diğer bir mevzu varsa kendimde bireysel olarak girişimde bulunurum.	Bireysel girişimde bulunurum işi hızlandırırım
Kaynakta iki şekilde cevap verebilirim. Bir tanesi mevcut kaynakların dışında yeni kaynak oluşturulabilmesi için burda kaynak para olabilir aynı katkı olabilir. Diğerine gelecek olursak, sürecin kendisinden işlemlerini her zaman beklemem çünkü süreç tıkanabilir. İşimin takibini yaparım. Bir evrağı bir yere gönderdiysem ulaşıp ulaşmadığını, yada hangi süreçte kimde olduğunu her daim kontrol eder ve personellerimde takip etmesini isterim.	Bireysel girişimde bulunurum işi hızlandırırım
Yapabileceğim şimdi yani bir sunucu lazımdır. Bunla ilgili tüm girişimi yaparım raporumu hazırlarım bunun gerekliliği ile ilgili bu olmazsa ilgili raporlarım. önem arz eden bir konuyu çözebilmek adına her türlü girişimde bulunuyorum.	Bireysel girişimde bulunurum işi hızlandırırım
prosüdür gereği önce yazımızı yazarız,kaynaktedariği için yazdık cevap gelsin bakalımdanolcaksa ona göre hareket ederiz değil yazıyı yazdıktan sonrada takibini mutlaka yaparım.Yazı cevaplarının süreleri var çünkü yasal anlamda lay var 15 gün var bölümler var ben o kadar süreyi beklemem,aynı gün veya ertesi gün yaparım hızlandırırım.Bunun içinde hertürlü gayreti gösteririm.	Bireysel girişimde bulunurum işi hızlandırırım
İşin niteliğine göre değişir acil olması gereken yerlerde tabi ki müdahale edip rica ederim görüşürüm hızlandırabilirim ama normalde tüm işlerde olması gereken şekilde gider.	Acil konular dışında doğal seyrin, izlerim

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, müdür ünvanlı yöneticilerin yaklaşık %80'ni kaynak tedariği açısından Bireysel girişimde bulunurum işi hızlandırırım olarak ifadesini informal güç kullandıklarını; %20'si ise acil konular dışında doğal seyrin izlerim şeklinde ifade etmiştir.

Klasik anlamda girişimci, üretim faktörlerini organize ederek üretim faaliyetlerinde bulunan ve risk almak amacıyla kâr elde eden kişi olarak tanımlanmaktadır. Ancak son yıllarda girişimcilik tanımına “topluma değer katmak için yeni veya farklı bir şey yapmak” (Kao, 1993, s. 69) unsuru eklenmiştir. Girişimciliğin önemi, girişimcilerin toplumun ihtiyaçlarını fark etmesi ve bunları yatırıma ve nihayetinde toplumsal refaha dönüştürmesidir (Bahar, 2003, s. 4).

Tablo 40

Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Kaynak Tedariği Açısından, İzlediği Yol

Görüşmecinin beyanı	Kaynak Tedariği Açısından, izlediği yol
İş yapma isteği yada sorumluluğunuzu yerine getirme temin etmek ve ulaştırmak konusunda bence bir emek harcanması zaman harcanması gerekiyor. Bunuda işin bir parçası olarak görmek gerekiyor. Ondan dolayı yani bekleyip önüne hazır gelmesinden ziyade bence iletişimle yine doğru iletişimle doğru yoldan temin etmek için belirli bir zaman ve emek harcanması gerekiyor.	Bireysel girişimde bulunurum işi hızlandırırım
Yani aciliyeti yoksa bekliyorum ama başka yerden aciliyeti oluyor ama denetlemede genellikle şu sorun var başka birimleri ilgilendiren konu olduğunda bu işin takipçisi olmak gerekiyor çünkü bir yerde bazı çapraz grupları çok ilgilendiren birimler var çünkü her birimden birileri oradan bir şey istiyor dolayısıyla orada biraz işi hızlandırmak açısından sürekli görüşüp takip etmek gerekiyor bunu yapıyorum.	Bireysel girişimde bulunurum işi hızlandırırım
Kaynak tedariki dediğimiz zaman kesinlikle insan ekipman ve parada gelebilir. Hepsi kaynak. Bunu akışına bırakırsanız kaynaksız kalırsınız. Dolayısı ile tamamı ile kişisel gayretlerle üçüncü şahıslardan destek isteyerek karar verici mekanizmaları karar vermek adına faaliyetler yapıyoruz.	Bireysel girişimde bulunurum işi hızlandırırım
Kesinlikle müdahale ederim. Çünkü kaynak tedariki konusunda ilgili arkadaşın yapamadığı oda onun kalıplaştıramadığı elde edemediği ben şahsen devreye girip daha karşı tarafın üstleriyle görüşüp konunun daha çabuk çözülmesini sağlarım.	Bireysel girişimde bulunurum işi hızlandırırım
Normalde beklenecek işler var beklenmeyecek işler var. İvedilik arz eden durumlarda kaynak tedarikinin ivedilik arz ettiği durumlarda bahsettiğiniz gibi ilgili birim amiriyle görüşmelerimiz olabiliyor. Veya acil bir yazı gerektiğinde memuru arayabiliyoruz. Ama bu dediğim gibi normal akışına bırakmak rutin neyse iş akış şemasına göre ona bırakmak aciliyet gerektiği durumlarda yüzde 15 veya yüzde 20 ikinci metodada başvurabiliriz.	Acil konular dışında doğal seyrin, izlerim

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %80’ni kaynak tedariki açısın işi hızlandırmak için Bireysel girişimde bulunurum işi hızlandırırım olarak ifadesini kullandıklarını; %20’si ise sürecin hızlanmasında acil konular dışında doğal seyrin, izlerim ifadesini ileri sürmüşlerdir.

20. yüzyılın sonlarında bilim ve teknoloji alanında başlayan gelişme hız kesmemiş, çeşitli alanlara hakim olan temel olgunun bilgi olduğu belirlenmiştir. İçinde yaşadığımız çağın “bilgi çağı” olarak nitelendirildiği bu durum, bireysel ve toplumsal ölçekte eğilim ve değerlerin oluşmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda toplumsal, siyasal ve ekonomik alanlarda değişim ve gelişmeyi hedefleyen bir reform hareketi ortaya çıkmaya başlamıştır.

Literatürde 21. yüzyılda bireylerin sahip olması gereken niteliklerin sınıflandırılması incelendiğinde, girişimcilik ve girişimcilik ile ilgili yenilikçilik, yaratıcılık, eleştirel düşünme, problem çözme vb. özelliklerin önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Koenig, 2011; Lai ve Viering, 2012; The Partnership for 21th Century Skills, 2009).

Tablo 41

Yönetim Kademelerine Göre Kaynak Tedariği Açısından İzlenen Yollar

Unvan	Kaynak Tedariği Açısından Bireysel Girişimler	Oran
Şef	Bireysel Girişimde Bulunurum İşi hızlandırırım	%60
Müdür	Bireysel Girişimde Bulunurum İşi hızlandırırım	%80
Daire başkanı	Bireysel Girişimde Bulunurum İşi hızlandırırım	%80

Yukardaki tablo’ya bakıldığında, şef ünvalı yöneticilerin %60’ı kaynak tedariği açısında bireysel girişimde bulunurum ifadesini kullanmıştır. Müdür ünvalı yöneticilerin %80’i ise bireysel girişimde bulunduklarını ifade etmiştir. Daire başkanı ünvalı yöneticilerin %80’i de bireysel girişimde bulunduklarını ifade etmiştir.

Bu tablo özelinde, üst ve orta kademe yöneticilerin; işlerin hızlı yürümesi için ikili ilişkiler kullanarak sürece müdahale ettikleri, alt kademe yöneticileri ise bu yolu daha az kullandıkları görülmüştür.

4.10 Katılımcıların Yetki Devretme Hakkında Tercihleri

Yapılan araştırmada katılımcılara yetki devretme hakkındaki görüşleri sormuş ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 42

Şef Ünvanlı Yöneticilerin Yetki Devretme Hakkında Tercihleri

Görüşmecinin beyanı	Yetki Devretme Tercihleri	Hakkında
Memurlarda üst konumunda bulunan kişi aynı zamanda astının yetiştirmekle mükelleftir. Bizde geçen süre zarfında astlarımızı yetiştirerek kişisel olarak gözümün arkada kalmayacağı şekilde personelimi eğitirim.	Yetki devrederim	
Şuan çalıştığımız arkadaşlar uzun süredir çalıştığımız arkadaşlar işin bilincinde olduğu için yetki devrinde sıkıntı olacağını sanmıyorum. Rahatlıkla yetki devredebilirim.	Yetki devrederim	
Yetkiyi kime devrettiğiniz yaptığım iş zaten yazılı kaynak olarak var iş süreçlerim iş ilişkilerim nasıl yaptığımla ilgili evrak örneklerim dosya örneklerim karşılaşılabilecek sorunlarla ilgili ben kendimi bildiğim bileli ne yazdığımı bilirim burada daha çok profesyonel hale getirmeye çalışıyorum da çekinmiyorum hani kim olursa yani celal olmakla mevduat takibi yürür mü yürümezse bende problem var hani kesinlikle öngörüyor.	Yetki devrederim	
Devir derken, yok o konuda gayet gözüm arkada kalmadan gidebilirim. Yok öyle bir problemimiz olmuyor. Şundan dolayı olmuyor. Biz birim bazında herkesin bir yedeklemesini yaptık. Birisi izin olduğunda diğeri o izne gidenin yerine işlerini takip edebilecek kapasitede olduğu için rahatlıkla izine gidebiliyoruz. Yani bizde yetki devri iş devri konusunda yani biz muhasabe olarak çalıştığımız için devamlılık esastır, ve bizim bıraktığımız kişi devamlılığı en iyi şekilde uygulayabiliyor.	Yetki devrederim	
Yetki devretmem gerektiğinde evet çekinmeden devrederim hiç bir sıkıntı yok çünkü herkes sorumluluğunu bilen bir birimde çalışıyorum herkes ne yapması gerektiğini biliyor o yüzden gözüm arkada kalmaz. Astlarımıza güvenim tam.	Yetki devrederim	

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin %100'ü yetki devri konusunda, Yetki devrederim ifadesini kullanmıştır.

Bir organizasyonda başarılı ademi merkeziyetçiliğin ilk faydası, üstlerin sorumluluklarının bir kısmını astlarına devrederek fazla çalışmanın "yükünden" kurtulabilmeleridir. Yetkilendirmenin amacı, yöneticilerin yükün altında ezilmelerini önler; alınan kararların organizasyonun tüm seviyelerine dağıtılmasını ve her düzeydeki örgütlerin etkinliğini en üst düzeye çıkarmaktır. Özellikle günlük işleri kendilerine devreden yöneticiler kendilerine daha fazla zaman harcarlar. Klasik yönetim yöntemi, yetkilendirmenin amacının yöneticiler üzerindeki yükü azaltmak ve yönetim faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmalarına izin vermek olduğuna inanır; kişilerarası ilişkiler okulu, astların çıkarlarına ve moraline odaklanır, böylece astların moralini iyileştirir ve onları yönetir (Başaran, 1984).

Tablo 43

Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Yetki Devretme Hakkında Tercihleri

Görüşmecinin beyanı	Yetki Devretme Hakkında Tercihleri
Yok devrederim yani. Gerçi bizde müdürlük yapısı sebebi ile bazı şeylerde çekinceler oluyorda. Çalışanlar istemiyorlar ama ben yetki devri açısından çekinmem devrederim.	Yetki devrederim
Birlikte çalıştığım personelle alakalı bişey bu. Gözüm arkadan kalmadan devrettiğim personellerde var, ama yaptığı işi kontrol etme ihtiyacı duyduğum personellerde var.	Genelde devrederim bazı personellerde kontrol ederim
Ya bu biraz kişisel olarak yetkiyi devretceğim kişiyle alakalı yani idari bir şey değil ama. Yetkiyi devrettiğim pozisyondaki arkadaşın yetkinliği ve güvenilirliği bu noktada önemli. Yani yetki devrini gönül rahatlığı ile devredebileceğim bir personel varsa devredebilirim.	Yetki devredeceğim kişiye göre değişir
Yok çekinmeden devrederim. Çünkü yanımdaki yetiştirdiğim arkadaşlarımda kendi prensiplerim doğrultusunda yetiştiriyorum, güvendiğim kişiye veriyorum çünkü.	Yetki devrederim
Yaparım tabi ki eğer ben işi yapabileceğime inanıyorsam güveniyorsam tabi ki yaparım.	Güveniyorsam yetki devrederim

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, müdür ünvanlı yöneticilerin %40'ı yetki devri konusunda, Yetki devrederim olarak ifade etmiş; %20'si ise Güveniyorsam yetki devrederim ifadesini kullanmış; %20 ise genelde devrederim bazı personelleride kontrol ederim şeklinde ifade etmişlerdir.

Yönetici, yetkinin bir kısmını asistanlarına veya alt kademe yöneticilere devreder ki bu, tarihin eski devirlerinden beri uygulanan bir uygulamadır. Bazı yazarlar (Bozkurt vd., 2008) yetkilendirmenin kişilerarası ilişkiler okulunun yönetimdeki uygulaması olduğuna ve "Yöneticinin Sorumlulukları"ndaki çalışmaların çoğunda bu kavrama "Yöneticinin Sorumlulukları" içinde yer verilmediğine dikkat çekmiştir. Ancak örneğin Nizam'ülMülk'ün "Siyasetname"sinde hükümdar her zaman tebaasından en zeki, en tecrübeli ve yetenekli kişiye danışır, diğerleri onların güven, yetenek ve liyakatlerine dayanması gerektiğini söyler (Başaran, 1984).

Wells'e göre yetki, bir veya daha fazla idari görev veya sorumluluğun asllara verilmesidir. Bir başka tanıma göre yetki, bir yönetici veya örgüt biriminden başka bir yönetici veya örgüt birimine belirli görevleri yerine getirmek üzere yetki tahsisi veya devrini ifade eder. Öte yandan yetkilendirmeyi dar ve geniş anlamda değerlendiren ve "dar yetkilendirme"yi de aynı şekilde tanımlayan Onalan, yerinden yönetime ulaşmanın temel yolunun "yetkilendirme" olduğuna dikkat çekmiştir (Başaran, 1984).

Tablo 44

Daire Başkanı Ünvanındaki Yöneticilerin Yetki Devretme Hakkında Tercihleri

Görüşmecinin beyanı	Yetki Devretme Tercihleri	Hakkında
Spesifik belki üç dört tane konuda yetki devretsenizdeburda olmasanız bile izinde vs. olsanız bile bazı kritik konularda bilgi sahibi olmak istersiniz. Ama onun dışında günlük işleyiş olsun işlerin devamı olsun yada çıkabilecek bir sorunda üst yöneticilerin yada kurumun işlemde bir problem sorun olacağını düşünüp öyle bir endişe yaşamıyorum.	Yetki devrederim	
Yetkiyi devredecek kişiye de bağlı aslında hani o işi yapabilecek bir kişiye o açıdan herhangi bir çekince gözüm arkada kalma gibi bir şey olmaz.	Yetki devrederim	
Yani illaki müdürlerinden veri toplayayım üst yönetime ben hazırlayayım diye hep ben olayım derdim yok. yetkiden tanımlı onların bana hiç sormadan güvendikleri işleri var. Ben sadece bilgi isterim o kadar. Yani yetki bende olmamalı. Tanımlı olan daire başkanlığı yetkileri hariç insiyatif bırakıyorum. Yoksa işler yürümez.	Yetki devrederim	
Yetkimi çekinmeden devrederim. Tabiki kontrolümü de yaparım. Yetki verip ne yaparsa yapsın şeklinde düşünmem.	Yetki devrederim	
Çekinmeden devredebiliriz arkadaşlarımızın hepsine güveniyoruz.	Çekinmeden devrederim	astlarıma güvenirim.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, daire başkanı ünvalı yöneticilerin %100'ü yetki devri konusunda Yetki devrederim olarak ifade etmişlerdir.

Kamu yönetiminin örgütlenme ve faaliyetlerdeki sorunları çözmede verimsiz ve hantal olduğu gözlemlenmiştir. Yetkilendirmenin, yönetimin sakarlığını ortadan kaldırmanın yollarından biri olduğu da söylenebilir. Nitekim bu sıkıntıyı ortadan kaldırmak için sivil müfettişler tarafından hazırlanan bir raporda (Tekmen ve Çetinkaya, 1997), çözüm önerisinde yetki devrine önemli bir yer ayrılmıştır.

Bu faydaları nedeniyle yönetimde yetki devri, yöneticinin “kaçınılmaz” olarak görülmesi gereken sorumluluklarından biridir. Bununla birlikte, bazı nedenlerden dolayı yöneticilerin yetki devri konusunda isteksiz oldukları bir gerçektir. Yöneticiler, yetkilerini çıkar aramak için kötüye kullanırlar, başkaları tarafından bilinmek istemezler ve/veya ademi merkezîyetçilikten sonra komuta gücünün azalmasından endişe ederler, astlarının yetkilerini kötüye kullanacağını düşünürler; astlarının yeteneklerine güven duymazlar, inanmazlar. Astların kendilerine verilen yetkiyi ve ihtiyaçlarını kullanmakta yetersiz kalması, insanların ilgisini çeken ve yerinden yönetime engel bir unsur haline gelen bu konuları anlamamanın zamanı gelmiştir. İnanç (Strackbein ve Strackbein, 2002), yöneticilerin çağdaş yönetim kültürüne, kişilik ve

yaşam yöneticisi hikayelerine sahip olmaması ve iyi yetişmiş yönetici bulmanın zorluğunun da ademi merkeziyetçiliği engellediği söylenebilir.

Tablo 45

Yönetim Kademelerine Göre Yetki Devretme Hakkında Tercihleri

Unvan	Yetki Devretme Hakkında Tercihleri	Oran
Şef	Yetki devrederim	%100
Müdür	Yetki devrederim	%40
Daire başkanı	Yetki devrederim	%100

Yukarıdaki tablo'ya bakıldığında, şef ünvalı yöneticilerin %100'ü yetki devri konusunda, yetki devrederim ifadesini kullanmıştır. Müdür ünvanlı yöneticilerin %40 ise yetki devrederim ifadesini kullandığı, daire başkanı ünvalı yöneticilerin %100'ü yetki devrederim şeklinde ifade etmiştir.

Bu tablo özelinde; alt ve üst kademede görev yapan yöneticilerin astlarına güven duydukları, orta kademede görev yapan yöneticiler ise astlarına güvenmekte tereddüt ettikleri görülmüştür.

4.11 Katılımcıların lider Olarak Kendilerini Tanımlamaları

Yapılan araştırmada katılımcılara lider olarak kendilerini nasıl tarif ettikleri sormuş ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 46

Şef Ünvanındaki Yöneticilerin lider Olarak Kendilerini Tanımlamaları

Görüşmecinin beyanı	Kendilerini Tanımlamaları
Sevdikleri yönüm bütün konularda muhakkak mevzuat çerçevesinde hareket etmem. Mesleki açıdan bu. İnsani açıdanda bu güleryüzlü olmam ve süreklide dialog olmam nedeni ile olumlu geri dönüşler alıyorum. Çok duygusalım. Yani yaşamış herhangi bir olumsuz durum olduğunda bunu işime yansıtmıyorum ama bu iç dünyamda beni çok üzüyor.	Güvenilir insan ilişkileri iyi
Yani bir astın gözünden baktığımı zaman ben kendimi biraz tezcanlı biran önce iş bitirici iş bekletmeyen biri olarak görürdüm.	Tez canlı iş bitiren
çatışmadan uzak bir insanım yani bunu da biliyorum daha yapıcı olmuyorsa oradan daha fazla uzaklaşmak isteyenlerdenim burda bazen dik durmak gerekiyor bu hem birime hem çalışanlara kendime de zarar veriyor bu beni de rahatsız ediyor bunu da söyleyeyim çatışmam gerekiyor o olay neydi diye ama çatışmak istemiyorum.	İnsan ilişkileri iyi çatışmaktan uzak duran
Mesela evrak dağıtımı konusunda elimden geldiği kadar adaletli çalışmaya davranırım. Tabi herkesin kendine göre iş bazlı çalışması olduğu için evrakları herkesin kendi evrağını, sorumluluğu olmadığı halde ona vermediğim için herkes kendi evrağını yapıyor. öncelikle olarak insanların sorunlarının çözülmesi olduğu için, çünkü kendisi mutlu değilse işe veremez kendini. İzin veririm gider gelir işlerini hallederler. Olumsuz, mesela mesai saatlerine katı uymalarını isteyen bir insanım. Bazen birimlerden esnek yumuşak şekilde bazı evraklar olmadan önden yapın sonradan evrak göndereceğimiz dediklerinde kesinlikle yapmam.	İnsan ilişkileri iyi adaletli
Açıkçası düşünmedim ama şey kesinlikle kendimle çalışırdım kendime son derece güveniyordum şu an egolama bir cevap oldu kaçırmazdım kendimi.	İnsan ilişkileri iyi duygusal

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin %80'ni çalışanların gözünde kendilerini insan ilişkilerine iyi olarak tanımladıklarını ifadesinde bulunmuşlardır. %20'si ise Tez canlı iş bitiren sıklıkla tercih etmişlerdir.

İş bilgileri, yayınlanmadan önce denetlenir ve dahili süreçler yoluyla elde edilen bilgilerin doğruluğunu ve gerçekliğini teyit etmek için ilgili taraflara iletilir. Genel olarak bu süreç ve fonksiyonların denetimini içerir; bir işletmeye, ekonomik birime veya döneme ait bilgilerin önceden belirlenmiş standartlara ve mevzuata uygun olup olmadığını araştırmak ve görüş bildirmek için delillerin toplanması ve değerlendirilmesi sürecidir. Ancak denetim kavramı, bu teknik sınırlamaların, yasalara uygunluk ve belge kontrollerinin ötesine geçen geniş bir çerçevede ele alınmakta; operasyonel verimlilik, işletme kaynaklarının etkin kullanımı, denetimin

değerlendirilmesi gibi unsurları oluşturabilen bir yönetim aracı olarak tanımlanmaktadır

Tablo 47

Müdür Ünvanındaki Yöneticilerin Lider Olarak Kendilerini Tanımlamaları

Görüşmecinin beyanı	Kendilerini Tanımlamaları
Şöyle kendi çalışanı aslında, yerine koymak bence doğru değil. Bazı konularda biraz titizlik konusunda bakış açısından özellikle işin işleyişi açısından personele çok büyük sıkıntı çıkartacak şey yapmam. Ama özellikle işe geliş gidiş konularında titizimdir. O konularda personelimi rahatsız edici gelebilir.	İş konusunda titiz olarak
Çok düşündüm. Kendim kendi çalışanım olsaydın, fazla ayrıntıcı derdim. Bunun gerekli olduğunda düşünüyorum. Bazı konularda hassasiyet göstermem gerekiyor. İletişime açığımdır. Personellerimle her daim her şeyi konuşuyorum. Personel amiriyle konuşabilmeli ve herşeyi anlatabilmeli. Bu anlamda güçlü bir yönüm olduğumu düşünüyorum. Destekleyici olduğumu düşünüyorum. Onların eğer bir fikirleri varsa onları her zaman destekliyorum yol açacak nitelikte bir bakış açım olduğumu düşünüyorum.	Ayrıntılara dikkat eden insan ilişkileri iyi
Yani birazcık yumuşak müdür olarak tanımlayabilirim yani. Belki birimden değil farklı bir yerlerden olsam birazcık daha mesafe ve şey koyardım yani. Tavrılarım biraz daha sert olabilirdi.	İnsan ilişkileri iyi yerine göre sert ve keskin
Burda karşılaştığımızda güler yüzlü tatlı dilli konuştumuza göre iyi düşündüklerini tahmin ediyorum. Bende sonucta bir üste hesap veren kişiyim. Olumlu olarak ikili ilişkilerde sıcak olduğumu düşünüyorum çok fazla az müdürlük yaptığımız düşünmüyorum çalışma arkadaşlarıma zaten onların içerisinde tamamen geldiğim için beni sevdiklerini düşünüyorum. Olumsuz tarafını fazla titizim çok şey görüyorum canım tez çabuk olmasını istiyorum bazı şeylerin ve düzenli benim gibi yapılmasını istiyorum	İnsan ilişkileri iyi kurallara riayet ederim İş konusunda titiz insan ilişkilerine iyi

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, katılımcı yöneticilerin %80'si çalışanların gözünde insan ilişkilerine iyi olarak kendilerini tanımlarken; %20'si ise İş konusunda titiz olarak kendini tanımlamıştır.

Organizasyon, iş ve işlevlerin bölünmesi nedeniyle, bir grup insanın, yaptırımlar ve sorumluluklar hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir hedefe ulaşmak için koordine edildiği bir sistemin adıdır. Sistem genel olarak iki veya daha fazla kişinin ortak bir amaca ulaşmak için davranışlarını belirli kurallara göre düzenlediği bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içindeki olaylar karşılıklı alışverişlerin sonucudur (Şimşek ve Fidan, 2005, s. 1-2). Kullanılan iletişim sürecinin anlamını ortaya çıkarmak ve iletişimin daha kolay anlaşılmasını sağlamak için iletişim tarzı tercih edilir. Bir sosyal

ilişki sistemi olarak iletişim, kişilerarası iletişim, kurumsal iletişim ve sosyal iletişim olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Uluköy, 2013, s. 80).

Akıncı Vural (2010, s. 140) kurumsal iletişimi, birden fazla kişinin bir amaç etrafında toplanıp iş birliği yaptığı ve kuruluşun belirlenen amaca ulaşmak için etkin bir şekilde çalışmasını sağlayan bir ortam olarak tanımlamaktadır. Bu ortamlar, çalışanları resmi veya gayri resmi olarak aynı amaç etrafında toplar. Kurumsal iletişimin şirket için öneminin bilincinde olan yöneticiler, organizasyonun misyon ve vizyonunu, hedeflerini, organizasyonun çalışanlardan beklentilerini ve çalışanların beklentilerine ne ölçüde ulaşabileceklerini çalışanlarla açıkça paylaşırlar.

Tablo 48

Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Lider Olarak Kendilerini Tanımlamaları

Görüşmecinin beyanı	Kendilerini Tanımlamaları
Ben kendi iş yapma bakımından işi sahiplenme bakımından çok sorun yaşamazdım heralde bir çalışan olsaydım. Ama raporlamaları biraz daha arttırıp, hani daha bireysel iş yönetmeden ziyade daha sistematik ve uyumlu iş yönetme anlamında telkinde bulunurdum kendime öyle diyeyim. her detaya kadar takip etme konusunda bazen sorumlulukları dağıtmadan kendim yönetmeye çalışırım. Biraz daha paylaşıp yürütmek daha doğru olur. Cevap verilmemiş	İşini takip eden insan ilişkileri iyi Cevap verilmemiş
Herşeyi yöneticiden beklemem. Yönetim bir aylık rapor istemiştir muzdarip olduğumuz bir konu vardır bellir bir süre vardır o alana kopyalamak istemiyorum gecikiyoruz oysa ben arkadaşlarında kendi söylediğini söylüyorum. Ben uysal insanım. Oda profesyonellikten biraz zafiyet yaratıyor. En olumsuz noktam bu. Bu karar vermede geciktiriyor. İnsan üzerine bir karar vermek olursa duygusallık olarak öne çıkıyor. Buda bende genel bir zaaf oluyor.	Kendini sürekli geliştiren duygusal
Kendi çalışanımsa olsaydım kendimi işin aidiyet duygusu yüksek, işini kendi işi gibi gören ve zevkle o işi tabiri caizse dört elle sarılarak yapan bir kişi olarak, güvenilir bir kişi olarak ifade ederdim. Tez canlıyımdır bazı konularda. O işin olması konusunda daha fazla ne bileyim işte ısrarcı olabilirim	İşe bağlılığı yüksek güvenilir
Şu anda biraz bakış açısı değişti bu konuda. Daha önceden böyle biraz mülayim gözüktümdüm. Son zamanlarda biraz disiplin sorunlarımız arttığı için. Biraz disiplin mekanizmasına başvurduk. Ama genelde kendimizi nasıl görüyoruz. Mevzuata uymaya çalışan iyi niyetle çalışan bir personelim.	İyi niyetli çalışan

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, daire başkanı ünvalı yöneticilerin %60'ı çalışanları etkilemede insan ilişkileri iyi olarak ifadesini kullandıklarını; %20'si ise İşe bağlılığı yüksek güvenilir şeklinde kendini tanımlamıştır.

Liderlik kavramının kazandırdığı yeni boyutlar dikkate alındığında bu kavramın oldukça dinamik bir yapıya sahip olduğu, sosyo-ekonomik, siyasi ve yönetsel koşullardaki değişikliklerle birlikte yeni tanımlamaların yapılacağı söylenebilir. Günümüzde uzlaş tanıımı bulunmamakla birlikte bazı tanımlarda yöneticilerde veya liderlerde bulunması gereken olumlu yönlerin arttığı görülmektedir. Başka bir deyişle, bu süreç kavramın sürekli olarak yeniden yorumlanmasını gerektirir. Ancak araştırmanın genel bir incelemesi yapıldığında liderlik ve yönetim tanımında ortaya çıkan tüm özellikler dikkate alındığında liderler “vizyoner liderler” yani “ileriye dönük, yenilikçi, açık sözlü” olduklarını vurgulamaktadır. Bu özelliklere sahip yönetici veya liderlerin sorumlu oldukları kurum veya kuruluşları toplumun, ekonominin ve teknolojinin gelişimine paralel olarak yönetecekleri ve her zaman bir adım önde olacakları söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin bu yöntemi kullanarak üretecekleri kamu hizmetlerinin kalitesi de çok yüksek olacaktır. Yüksek hizmet kalitesi, vatandaşlar ve yönetim arasındaki diyalog ve yöntemleri sağlayacaktır (Bulut 2012, s. 3).

Tablo 49

Yönetim Kademeleri Arasında Yöneticilerin Lider Olarak Kendilerini Tanımlamaları

Unvan	Liderlikte Kendilerini Tanımlamaları	Oran
Şef	İnsan İlişkilerinde iyi	%80
Müdür	İnsan İlişkilerinde iyi	%80
Daire başkanı	İnsan ilişkilerinde iyi	%40

Yukarıdaki tablo’ya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin %80’i kendilerini lider olarak kendilerini tanımlamada insanı ilişkileri iyi şeklinde ifade ettiği, müdür ünvanlı yöneticilerin %80’i de kendilerini insanı ilişkileri iyi olarak tanımlamıştır. Daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %40’ı kendilerini insanı ilişkileri iyi olarak tanımladıkları görülmüştür.

Bu tablo özelinde; alt ve orta kademe yöneticilerin beşerî ilişkilerinin iyi olduğunu, üst kademe yöneticilerin ise beşerî ilişkilerinin yanı sıra, işe aidiyet duygusununda yüksek olduğu söylenebilir.

4.12 Katılımcıların liderin En Çok Kullanması Gereken Kişisel Özelliklerin Beşli Skalada Öncelik ve Önem Sıralaması

Yapılan araştırmada katılımcılara liderin en çok kullanması gereken kişisel özelliklerin önem sırasına göre beş’li skala yapılması istenmiş ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 50

Şef Ünvanlı Yöneticilerin Liderin Kişisel Özellikleri Sıralaması

Görüşmecinin beyanı	Beşli Skalada Öncelik ve Önem Sıralaması
Birincisi olmazsa olmazı ahlaktır ve sonrası etik dediğimiz kavramlardır. İkincisi mesleği ile ilgili bir donanıma sahip olmasıdır. Çalışanlarına karşı adalete karşı yaklaşımı olması. Dördüncüsü bu şöyle izah edeyim. Lider liderlik özelliğinin bulunması. Beşincisidedialog çok önemli dialoğa çok açık olması gereklidir.	Dürüst, tutarlı, eleştiriye açık olmak, çalışkan motivasyonu, adil davranmak,
İlk başta yönetici bulunduğu makamın kendine verdiği yetkilerin farkında olması gerekir. İkincisi güçlü olması gerekir. Üçüncüsü verdiği işin arkasında olması gerekir. Dördüncüsü personelinde arkasında olması gerekir. Beşinciside dürüst ve eşit davranması gerektiğini düşünüyorum personelinde.	Yetkilerin arkasında olması, güçlü olmak, verilen işin arkasında olmak, personeli kollamak, dürüst olmak
bir ego olmayacak. yönlendirici olması bilgili olması son olarak da mesleği ile alakalı yapıcı olmalı yani olumsuzdan ziyade olumlu bir şeyler düşünmesini istiyorum.	Egolu olmamak, babacan olmak, yönlendirici olmak, bilgili olmak, yapıcı olmak
Bence birinci madde adalet. Yani personel arasında adalet sağlamak. İkinci konuda şu bence kendi açımdan söylüyorum. İnsana insan gibi davranmak. Yumuşak kibar. Çünkü öyle davrandığın zaman motivasyon daha iyi oluyor insanlarda çalışma olarak. aslında olması gereken iyi bir idareci olması gerekiyor. Yani işini takip eden, işini yarım bırakmayan çünkü bunlar olmazsada yürümeyecek yanlış olacak. İş konusunda katı olmalıki insanlar sözünü dinlesin ve onu takip etsin. Son olarak personelin arkasında durduğunu hissettirsin.	Adaletli olmak, idareci olmak, işini takip eden, disiplinli olmak, insan ilişkilerin iyi olması
Öncelikle dürüst ve tutarlı olmalı en önemlisi eleştiriye açık olmalı çalışan motivasyonunu kesinlikle ön planda tutmalı adil olmalı ve gerektiğinde takdir etmeyi bilmeli. Yani ilk başta dürüstlük ön planda. Dürüst bir insan zaten arkasından gelenleri de yapar diye düşünüyorum.	Ahlaklı olmak, etik olmak, mesleki bilgi, adaletli olmak, diyaloga açık olmak

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %40’ı idarecinin kişisel özelliklerinde adaletli olmalı kavramını sıklıkla kullandıklarını; %20’si mesleki bilgi kavramını sıklıkla kullanmıştır.

Dağıtım adaleti, farklı çalışanlara farklı davranılması gerektiğine ve benzer çalışanlara aynı şekilde davranılması gerektiğine inanmaktadır. Davranış, etik ve nesnel standartlara dayanmalıdır (Foley vd., 2002, s. 473). Dağıtıcı adalet, eşitlik teorisine dayanır. Bu nedenle, aynı çaba aynı sonucu getirmelidir. Çalışanların

zihninde eylemlerin sonuçlarının adil olduğu algısını oluşturacaktır. Personel bu sonuçların dengesini görünce eşitliğin sağlandığına inanır. Eşitsizlik algısı performansı düşürür. Bu durum, insanları çalışmaya daha az istekli, hatta iş değiştirmek konusunda isteksiz kılmaktadır. Kamu kurumlarının ve hatta memurların işe alımında, dağılımında, sorumluluk dağılımında, ödül ve cezalarında, dağıtımında adil muamelenin yasal hükümlerin sağladığına dikkat çekilmiştir. Kamu kurumlarında özel işletmelerden farklı olarak örgütsel adaletin tesisi için zorunlu düzenlemeler bulunmaktadır. Ancak adalet ilkesi kamu görevlileri için de ahlaki bir öneme sahiptir. Çalışanlar, hizmet sunumunda ve takdir yetkisini kullanırken hakkaniyeti sağlamak için adalet ve eşitlik ilkelerine uygun hareket etmelidir.

Tablo 51

Müdür Ünvanlı Yöneticileri Liderin Kişisel Özellikleri Sıralaması

Görüşmecinin beyanı	Beşli Skalada Öncelik ve Önem Sıralaması
İdarecinin birinci özelliği idareci olması. Personeli idare edip hemde işler açısından. Birde tabi personele karşı dürüst davranması. Bunun dışında ne olabilir... tabikiliyakatta... işte birincisi idareciliktir. İkincisi liyakattır. Üç dürüstlüktür. Benim idareciye bakışım açısından en önemlisi idare edecek. Hem personeli idare edecek. İkincisi liyakata sahip olacak. Bu şekilde önem sırasını yapabiliriz.	İdareci olmak, dürüst olmak
Adaletli olmalı bence birinci sırada kesinlikle. Güvenilir olmalı. Başka. Bir adaletli olmalı. Vizyonel olmalı. Yenilikçi olmalı. Yeniliğe açık olmalı. Güvenilir olmalı. Birlikte çalıştığı insanları desteklemeli. Gelişime açık olmayı koyabiliriz ikiye.	Adaletli olmak güvenilir olmak vizyonlu olmak, astlarını desteklemek, gelişime açık olmak
Yani en çok kullanmamız gereken kişisel özellikleri. İyi niyet. Adalet. Yani şey demek istiyorum. İş takibi diyebilirim aslında tam kişisel özellik değil ama iş takibi demek istiyorum. Geri bildirim. Sonuç odaklı olmak. Bir aldığı işi a noktasından z noktasına kadar götürmesi lazım. Yani bu ayniyatın işi diyip ayniyattan ses çıkana kadar üç ay beklememesi lazım. İşin takibini yapması lazım.	İyi niyetli olmak adaletli olmak iş takibi yapması sonuç odaklı olmak
Devlet dairesinde çalıştığımıza göre benim dışıma çıkılmaması Dürüstlük Çalışkan olacak Mesai saati yani işi bitirmek önemli olan saat yerine azimle yapmak Grup içi çalışmasına önem vermeli. Bireyseldeğilde takım çalışması diyelim. Takım ruhu olsun isterim.	Dürüst, çalışkan, adaletli olmak, motive eden
Güvenirlilik mesleki tecrübe çok önemli ahlaklı olması insan ilişkilerinin sosyal ilişkilerinin iyi olması doğru olması doğruluk işine sahip çıkması diyelim hepsi yani	Güvenilir, mesleki tecrübesi, ahlaklı olması, insan ilişkileri iyi olması, doğru olması

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, şube müdürü ünvanlı yöneticilerin %40'ı idarecinin kullanması gereken kişisel özelliğine adaletli olmak kavramını sıklıkla kullandığı; %40'ü ise dürüstlük olmak kavramını sıklıkla tercih etmişlerdir.

Adalet kavramı; dürüstlük, doğruluk, adalet, eşitlik gibi ifadeleri içerir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında adalet; ülkenin temel amaç ve görevi, bireylerin temel hak ve özgürlüklerini kısıtlayan siyasi, ekonomik ve sosyal engellerin toplumun hukuki statüsüne ve ilkelerine aykırı şekilde ortadan kaldırılması için var gücüyle çalışmaktır (Kalaycı, 2006). Bu kez Anayasa'nın 128. maddesinde “Devlet, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin kamu hizmetlerinin gerektirdiği temel ve sürekli görevleri genel idari yönetim ilkelerine göre yerine getirmekle yükümlü oldukları” hükmü yer almasına rağmen memurlar ve diğer kamu görevlileri tarafından yürütülür.” Kanunun 4'üncü maddesinde, “mevcut kurumsal yapı ne olursa olsun, devlet ve diğer kamu daireleri tarafından verilen temel ve sürekli kamu hizmetlerini yürütmekle görevlendirilen kişiler genel hükümlere uymak zorundadır.”

Tablo 52

Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticileri Liderin Kişisel Özellikleri Sıralaması

Görüşmecinin beyanı	Beşli Skalada Öncelik ve Önem Sıralaması
Bir kere yönettiği kitle grup yada operasyonun objektif olarak, bir adaletli olarak söyleyebiliriz. İkincisi empati. Gerçekten bir talimat vermek değil karşı taraftakini de düşünmek gerekir. Üçüncüsü olarak güvenilirlik. dördüncüsü samimiyet. Beşinci olarak da kararlılık önemli.	Adaletli olmak, objektif olmak, empati, güvenilir olmak, samimi ve kararlı olmak
Becerisi önemli birincisi bu onun haricinde liderlik özelliği olması yönlendirici olmalı çalışan olması lazım ekip çalışması takım çalışması insanları yönlendirecek insanların notunu verecek son olarakta bir yönetici olarak sert olması ve adil olması.	Beceri sahibi olmak, lider olmak, yönlendirici olmak, çalışan olmak adaletli olmak
Bir defa gelişime açık olmalı. İdeal olmalı. Birincisi iletişim. Diğer gelişim olmalı. Diğer bir özelliğide günün şartlarına ayak uydurmalı. Bir başka özellikte sosyal ve beşeri münasebetleri. Diğer bir vasıfta yönettiği yada hükmettiği işin asgari özelliklerini bilmeli. Mesela her gelen şeye bilmeden evet yada hayır denmemeli. Bunu demek istiyorum. Diğer bir özellikte yönettiği ekiplerine eşit mesafede ve adil olmalı.	Gelişime açık olmak iletişimi iyi olması, dürüst, çalışan pratik olmak
Tabiki idarecinin mesleki bilgisinin ve yeterli ölçüde olması lazım. Yine iletişiminin biraz kişilerle olan iletişimin güçlü olması lazım. Dürüstlüğü çalışkanlığı tabiki pratik alternatif çözümler üretebilmesi lazım.	Mesleki bilgisi, iletişimi iyi olması, dürüst, çalışan, pratik olmak
İyi bir lider iyi bir yönetici yani iki kavram farklıdır her yönetici lider değildir. İyi bir idareci bir mevzuata hakim olmalıdır iki insani ilişkilerini iyi tutmalıdır personeliyle üç adabı maşerete hakim olmalıdır dört kılık kıyafetine özen göstermelidir beş personelini uyması noktasında verdiği talimatları kendisinde bulundurması gerekmektedir.	Lider, idareci, görgülü, giyim kuşamına dikkat etmeli, kurallara uymalı

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %40'ı idarecinin kullanması gereken kişisel özelliğine adaletli olmak kavramını sıklıkla kullandıklarını; %20'ü ise mesleki bilgi konusunu sıklıkla kullanmıştır.

David Antonioni (1998), kişiliğin çatışma çözümü üzerindeki etkisini keşfetmiştir. Antonioni'nin (1998) araştırma sonuçları, beş faktör kişilik teorisindeki faktörler ile çatışma çözümü arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmasına göre, dışa dönük, uyum sağlayabilen ve gelişime açık insanlar, çatışma çözümünde daha aktif bir yaklaşımı tercih etmektedir. Moberg (2001), beş faktör kişilik teorisindeki faktörlerin, çatışma çözme yöntemlerinin seçimini doğrudan etkilediğine inanmaktadır. Ona göre, farklı kişilik yapılarına sahip insanlar, çatışmaları farklı şekillerde çözmeye daha isteklidir. Hui-Ju (2008) ayrıca farklı kişilik ve psikolojik özelliklerin insanların çatışmaları çözme şeklini etkilediğini ortaya

koymuştur. Dışa dönüklük, çatışma çözümünde kapsamlı bir stilin kullanılmasını gerektirir. Çünkü insanlar başkalarının ihtiyaçlarına saygı duyarken, kendi ihtiyaçlarını da gözetmek zorundadır (Antonioni, 1998). Düşük dışa dönüklük veya yüksek içe dönüklük, kaçınma stili ile ilgili olabilir. Düşük seviyeli dışadönükler daha sessiz olma ve sorunları çözmek için başkalarıyla konuşmaktan kaçınma eğilimindedir (Antonioni, 1998).

Tablo 53

Yönetim Kademeleri Arasında Tercih Edilen Liderin Kişisel Özellikler

Unvan	Beşli Skalada Öncelik ve Önem Sıralaması	Oran
Şef	Adaletli	%40
Müdür	Adaletli	%40
Daire başkanı	Adaletli	%40

Yukarıdaki tablo'ya bakıldığında, şef ünvalı yöneticilerin %40'ı liderin kişisel özelliğinde öne çıkan ifade olarak adetli olmak kavramını kullandığı, müdür ünvanlı yöneticilerin %40'ı öne çıkan özellik olarak adetli olmak ifadesini kullanmıştır. Daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %40' öne çıkan özellik olarak adeetli olmak ifadesini kullanmıştır.

Bu tablo özelinde; yönetim kademelerinin genelinde adalet kavramının öne çıktığı görülmektedir. Belediye idareleri kamu örgütü olmasına rağmen siyasi tarafında bulunmasından dolayı adalet kavramının önemli olduğu düşünülmektedir.

4.13 Katılımcıların Liderlikte Sevk Ve İdare Etmede En Çok Kullandıkları Araçlar

Yapılan araştırmada katılımcılara liderlikte sevk ve idarede en çok kullandıkları araçlar sorulmuş ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 54

Şef Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Sevk Ve İdare Etmede En Çok Kullandıkları Araçlar

Görüşmecinin beyanı	Sevk ve İdare Etmede En Çok Kullandıkları Araçlar
Birincisi amir konumunda bulunan kişi görevi vermeden önce konuyla ilgili kendisinin buna hakimiyet sağlaması gerekir. Daha sonra bu görevi verirken evrak üstünde not alınması gereken birşeyse sadece bunu evrak üstünde göstermeli. Dördüncüsü bunu yumuşak bir dille anlatmalı bunu görev verdiği kişiye. Tabi bunu emir vererek yapacak ama astında rahatsız etmeyecek şekilde vermeli. Beşincide bir teşekkürle personeli ödüllendirmeli.	Yol gösterici olma, yasal düzenlemeler
İdarecinin elinde bulundurduğu gücünün farkında olması gerekir. Güç önemli. Yasal düzenlemeler emir talimat idarecinde çözüme katılımı tabiki burda ceza ve ödül önemli. İyi ve başarılı bir personele ödül veya teşekkür gibi yeri geldiğinde çalışanın gözünde maddiyatından ziyade teşekkür edilmesi bile onun onurlandırılması konusunda etkili olacağını düşünüyorum.	Güç, yasal düzenlemeler, emir talimatlar, katılımı sağlama, ödül ve ceza
güç emir talimatı veya yasal düzenlemeler katılım cezaları gibi yani bizim burda verdiğimiz örneklerle sınırlı değil. Yöneticilerde nasıl olmasının sorulmasını isterim bu işi nasıl yapalım bu işi daha iyi nasıl bir şekilde yapmak isteriz gibi. Emir talimatı yasal düzenlemelerin kontrol düzenlemelerini içinde olacak ama daha yapıcı olmalı. cezadan korkutsak nereye kadar korkutabiliriz hani ceza gibi hani olumsuz önermeler beni çok fazla cezvetmiyor ödül sistemi de öyle herşey olarak düşünmüyorum. bardakçay içmek bile o çalışana verilecek ödüllerden biridir tabi ki iletişim araçlarını kullanmak lazım tabi ki maddi manevi hani çalışanların önünü açıcı kariyer anlamında herkes için değil de ben daha anlamlı olacağını düşünüyorum.	Yasal düzenlemeler, güç, iletişim, ödül
önce yasal sorumlulukları kullanması lazım. İkisinin de düzgün bir şekilde kullanması lazım. Ödüllendirme. Mutlaka olması lazım. Üçüde ceza. Herkes olması gerektiği yeri bilecek yani. Dördüncü olarak mesleki bilgi beceri tabiki tecrübe çok önemli. Son olarakta yönetim diyebiliriz.	Yasal düzenlemeler, mesleki, bilgi, ceza ödül, yönetim
İlk önce idareci olarak yol gösterici olması lazım nasıl doğru yapar yani ne kadar doğru şeyler yaparsa aslında onu örnek alacağını düşünüyorum bu hayatın her alanında olan bir durum ödüllendirilmeli saygı duymalı rica etmeli ve yasal düzenlemelere uygun hareket etmeli her anlamda	Hakimiyet, planlama, aktarım, iletişim, ödüllendirme

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin %80'ni sevk ve idare etmede yasal düzenleme olarak ifadesini sıklıkla kullandıklarını; %20'si ise iletişim sevk ve idarede güç kaynağı kullandıklarını ileri sürmüşlerdir.

Lider gücünün kaynağı için en iyi bilinen çerçeveler yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzman gücü ve referans gücü olarak ifade edilmektedir (French/Raven, 2008, s. 1959). Bu kaynaklardan; yasal güç, bir kişinin başka bir kişinin kendisi için

bir davranış kalıbı belirleme hakkına sahip olduğuna inandığı zamandır; bir kişinin diğerinin ödülünü ayarlayacağını düşündüğü ödül gücü; cezayı dayatmakla tehdit eden zorlayıcı güçtür. Bir başkasının özel bilgi veya uzmanlığa sahip olduğu düşünülürse, kendi davranışını değerlendirmek için başka bir kişinin davranışını örnek aldığında benzerlik ortaya çıkar. Liderin gücünün kaynağı, pozisyonuna ve kişisel yönlerine de yansır. Uzman gücü, astların liderin deneyimi veya bilgisi ile ilgilidir. Bu görüş, bireyin liderin kendisinden daha fazla bilgi ve deneyime sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu tür bir gücü liderde hisseden astlar için lider, işle ilgili konularda, planlama, rehberlik ve koordinasyon konularında yetkindir ve astlarını etkilemek kolaydır (Koçel, 2007, s. 434). Çünkü insanlar belirli konularda zengin bilgi ve deneyime sahip liderlerin talimatlarını ve önerilerini dinlemeye ve kabul etmeye daha isteklidirler (Dyer, 1979, s. 85).

Tablo 55

Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Sevk ve İdare Etmede En Çok Kullandıkları Araçlar

Görüşmecinin beyanı	Sevk ve İdare Etmede En Çok Kullandıkları Araçlar
Birincisi yasal düzenleme özellikle bizim mali kontrol ve bütçe kısmında yasal düzenlemeler önemli. İkincisi emir talimatlara uyulması olabilir. Dediğim gibi personelinde burdaki örnekleri tabi. Personelin katılımı. İşte idare etmede en çok olması gereken araçlar yasal düzenlemeler. Motivasyonu sağlamak. Ya tabiki planlama.	Yasal düzenleme, emir ve talimatlar, motivasyon, planlama
Bir katılım. Kanunlar ve uygulamalar. Varsa bunla ilgili. Ödüllendirmeler. En sonuncusuda güç olur diye düşünüyorum.	Yasal düzenleme, ödül, güç
Sıralamak gerekirse. Cezayı en sona koymak lazım. Normal işlerimizi yürütürken bir defa dökümante ettiğimiz görev tanımları yani kurallara bağlı olarak işlerin nasıl olacağına dair süreçlerimiz belli Dijital ortamlarda süreçlerin belirlenmesi yani. Yasal düzenlemeler diyebiliriz aslında süreçler kurum içi yasal düzenlemeler kurum dışı yasal düzenlemeler. Ödülde bir mekanizma olmalı. Ödülle ceza bir arada olmazsa kıymeti olmaz.	Sorumluluklar, emir ve talimatlar, yasal düzenlemeler, ceza ve ödül, sosyal ilişkiler
Sevk ve idaresi kullanılması gereken en başında doğru iletişim kurmak gelir. Nasıl bir iş yapma çıkarma üretme isteğinizi öncelikle şeffafça ortaya koyarak bunu da çalışanlardan bunu yapabilmeleri için hangi araç gerece sosyal faaliyetlere ihtiyacı varsa bunların yapılmasını sağlamak gerektiğini düşünüyorum.	Yasal düzenlemeler, katılım sağlanması, güç, tecrübe, ceza
Bunların hepsinin duruma göre gerekli olduğunu düşünüyoruz. Bir bu konuda bir mevzuatımız var yasal yetkiler olmazsa olmaz iki personelin tanıyarak yaklaşması lazım idareciye yani hangi personele nasıl muamele edeceğini bilmesi lazım. Yani her insan aynı değil, biz robot değiliz ikinci olarak bunu sıralayabilirim. Ödül ceza önemli bir faktör lakin ceza çok sık başvuru olan bir yöntem değil kamuda. Ödül boyutuna daha ağırlık verilir. Personelin performansı motivasyonu bir şekilde artırılabilir.	Yasal düzenlemeler, görevlendirme, emir ve talimatlar, öncelik sırası

Yukarıdaki tablo'ya bakıldığında, müdür ünvanlı yöneticilerin %100'ü sevk ve idarede kullandığı güç kaynağı olarak yasal düzenlemeleri sıklıkla kullandıklarını; %60'ı ise diğer bir güç kaynağı olarak emir ve talimatları kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Yönetimin temel bir faaliyeti olarak mali kontrol, çeşitli idari faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirmek, elde edilen sonuçların belirlenen yönetim amaç ve hedeflerine uyup uymadığını ölçmek ve gerekli düzeltici önlemleri almaktır (Türedi, 2001, s. 12-13). Öte yandan, 5018 sayılı Kanunda mali kontrol, "kamu kaynaklarının

belirlenen amaçlara uygun, etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak üzere oluşturulan kontrol sistemi ve kurumsal yapı, usul ve usuller” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlardan, mali kontrolün en önemli unsurunun denetim olduğu ve ülkemizin son yıllarda güçlendirmeye çalıştığı iç denetim sisteminin mali kontrolün sağlanmasında önemli bir rol oynaması beklendiği görülmektedir.

Denetimler ise idari faaliyetlerin sonuçlarının önceden belirlenmiş standartlara uygun olup olmadığının ve kamu idarelerinin kanuna uygun hareket edip etmediğinin, etkin ve verimli bir şekilde çalışıp çalışmadığının belirlenmesi için gerekli bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetlerini içerir. Etkin olmayan mali yapı ve denetim eksikliğinden kaynaklanan krizlere yanıt vermek isteyen ülkeler; mali yönetimi güçlendirmek, kurumsal idari kapasiteyi geliştirmek ve etkin bir denetim sisteminin varlığını geliştirmek için araçlar kullanmalıdır (Akyel ve Köse, 2010, s. 10). İç denetim yoluyla yönetim, yani denetçiler kendi kaynaklarını ve mali yapılarını denetler; ayrıca dış denetimin kapsamını oluşturan parlamento adına bağımsız bir üst denetim kuruluşu tarafından denetlenmesi gerekir. Ülkemizde kamu mali yönetiminin dış denetimi Sayıştay tarafından yapılmaktadır.

Tablo 56

Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Liderlikte Sevk ve İdare Etmede En Çok Kullandıkları Araçlar

Görüşmecinin beyanı	Sevk ve İdare Etmede En Çok Kullandıkları Araçlar
İdaredeki araçlar. Birinci sırada herkesin şeffaf bir şekilde ekibe katılımcı olması lazım. İkiye otoritesinin kuvvetli olması lazım. Üçüncü yasal yetkiler muhakkak kendi mevzuatından kaynaklanan şeyleri kullanması çok önemli. Onun dışında burda iletişim gücünü çok kullanması gerekiyor. Burda yasal yetkileri sorunları vs. iletişimde bir güç olarak gördüğümüz zaman bu gücü kullanması gerekiyor.	Şeffaflık, katılımı sağlama, güç, yasal yetkiler, iletişim
Takip çok önemli onun haricinde motivasyonu sağlamak için yönlendirme iletişim çevikliği iletişim kurması sürekli son olarak yasa mevduatı kullanması.	Takip ve kontrol, motive etmek, iletişim, yasal mevzuatlar
Sıralamak gerekirse. Cezayı en sona koymak lazım. Normal işlerimizi yürütürken bir defa dökümanette ettiğimiz görev tanımları yani kurallara bağlı olarak işlerin nasıl olacağına dair süreçlerimiz belli Dijital ortamlarda süreçlerin belirlenmesi yani. Yasal düzenlemeler diyebiliriz aslında süreçler kurum içi yasal düzenlemeler kurum dışı yasal düzenlemeler. Ödülde bir mekanizma olmalı. Ödülle ceza bir arada olmazsa kıymeti olmaz.	Emir talimatlar, yasal düzenlemeler, ödüllendirme, ceza
Sevk ve idaresi kullanılması gereken en başında doğru iletişim kurmak gelir. Nasıl bir iş yapma çıkarma üretme isteğinizi öncelikle şeffaflık ortaya koyarak bunu da çalışanlardan bunu yapabilmeleri için hangi araç gerece sosyal faaliyetlere ihtiyacı varsa bunların yapılmasını sağlamak gerektiğini düşünüyorum.	İletişim, aktarım, şeffaflık, ödüllendirme
Bunların hepsinin duruma göre gerekli olduğunu düşünüyoruz. Bir bu konuda bir mevzuatımız var yasal yetkiler olmazsa olmaz iki personelin tanıyarak yaklaşması lazım idareciye yani hangi personele nasıl muamele edeceğini bilmesi lazım. Yani her insan aynı değil, biz robot değiliz ikinci olarak bunu sıralayabilirim. Ödül ceza önemli bir faktör lakin ceza çok sık başvurulmuş bir yöntem değil kamuda. Ödül boyutuna daha ağırlık verilir. Personelin performansı motivasyonu bir şekilde artırılabilir.	Yasal yetkiler emir ve talimatlar, ödül ve ceza, motive etmek

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %80'ni sevk ve idarede yasal düzenlemeler olan formal güç kaynaklarını kullandıklarını; %60 diğer bir güç kaynağı olan ödül kavramını sıklıkla kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Liderin kişiliğinden bağımsız yasal güç, örgütteki hiyerarşik konumundan kaynaklanmaktadır (Mossholder ve Kemery, 1998), bu da belirli bir pozisyon veya pozisyona seçilen veya atanan liderin kullandığı gücün algısını ifade etmektedir (Daft, 2004). Bu güç aynı zamanda meşruiyetle de ilgilidir (French/Raven, 1959). Kişiler,

liderin gücü ve konumu konusunda hemfikirdir (Bayrak, 2001, s. 26) ve konumu işgal eden liderin belirli bir yetkiye sahip olduğunu kabul eder (Koçel, 2007, s. 433).

Tablo 57

Yönetim Kademelerine Göre Liderlikte Sevk ve İdare Etmede En Çok Kullandıkları Araçlar

Unvan	Sevk ve İdare Etmede En Çok Kullandıkları Araçlar	Oran
Şef	Yasal düzenlemeler	%80
Müdür	Yasal düzenlemeler	%100
Daire başkanı	Yasal düzenlemeler	%80

Yukarıdaki tablo'ya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin %80'i sevk ve idare etmede yasal düzenlemeleri kullandığını, müdür ünvanlı yöneticilerin %100'ü ise sevk ve idare etmede yasal düzenlemeleri kullandıklarını, daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %80'i sevk ve idare etmede yasal düzenlemelere başvurduklarını ifade etmiştir.

Bu tablo özelinde; yönetim kademelerinin genelinde, yasal düzenlemelerin en çok başvurulan sevk ve idare aracı olarak öne çıktığı söylenebilir. Orta kademe yöneticilerin diğer kademelere göre yasal düzenlemelere daha çok başvurduğu görülmektedir.

4.14 Katılımcıların Çalıştıkları Örgütü tanımlaması

Yapılan araştırmada katılımcılara çalıştığınız örgütü tanımlamaları istenip hangi yönlerini öne çıkartırsınız sorulmuş ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 58

Şef Ünvanlı Yöneticileri Çalıştıkları Örgüt Tanımı

Görüşmecinin beyanı	Çalıştıkları Örgütün Tanımlanması
Çalıştığım yerin gördüğüm en güzel özelliği kurumsal bir yapıya sahip olmalı. Ve bu kurumsal yapı içerisinde hatta bunu anlattılar kişisel gelişimciler. Bir yerde iş başarısının en önemli parçası güzel bir organizasyon şemasının bulunması ve bu şema içerisinde görevlerin güzel dağıtılması. Ve herkesin görev tanımı bellidir. Dolayısı ile işler bu yasal çerçevede olması gereken tarzda olduğu için ve bu kurumsallığa riayet eden bir yapısı var.	Kurumsal bir yapı, organizasyon, yasal çerçeve
Belediyenin ben daha çok büro anlamında değil de daha çok çalışma sahamız dışarısı olduğu için yaptığımız şeylerin vatandaş gözünde takdir edilmesi hoşuma gidiyor. Ama şuan bize birimler bir talep aynı gün hatta birkaç saat içinde bile duruma müdahale edip personelimizin ihtiyacını gördüğümüzü biliyorum.	Çalışma sahasının etkinliği, takdir edilmesi, hızlı reaksiyon
Biz bir hizmet kurumuyuz her yeni başımızdaki tabiri caizse ita amirimiz diye adlandırdığımız kişi belediye başkanı o da seçilmiş bir birey aynı zamanda mesai arkadaşımız ama en çok kamu kurumu olmayı unuttuğumuzu görüyorum kamu kurumu değil dedim gibi hani o siyasi bir taraf gibi hareket ettiğimiz için problem olduğunu görüyorum. özel idarede daha emir komutanı daha hiyerarşi verilerin olduğu yöneticilerin birimleri arasındaki hatır ve sosyal ilişkiden kaynaklanan isteklerinin daha az olduğu ve bu sayede bir işin de planlanması gerektiğini de biliyorum..	Hiyerarşi, sosyal ilişki, iletişim, İşlevsel eksiklik
İş bitirme konusu. Oda şundan kaynaklanıyor. Özerk bir yapıya sahip olmamızdan kaynaklı olarak karar alma mekanizması daha hızlı yürüyor. Biraz daha sivil yapıya sahip olmasından dolayı yukarıdan aşağıya silsile yöntemiyle emir komuta gibi değilde abi kardeş ilişkisi olduğu için biraz daha insanlar birbirine saygı gösteriyor, biraz daha iş bitirme konusunda o benim işimi yapıyor bende işini yapayım gibi görüyor.	İş bitirme sonuç odaklı, sosyal ilişki,
Yani bu soruya verecek çok fazla cevap vermeden kısa ve öz olarak adil olmadığını düşünüyorum ve liyakat buna uygun hareket etmediğini düşünüyorum	Adil değil, liyakat dikkate alınmıyor

Yukarıdaki tablo'ya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin %40'si çalışanları örgüt tanımını sosyal ilişkileri güçlü olduğunu ifade etmiştir.%20'si kurumsal yapıda oluşunu ifade etmişlerdir

Yerel özerklik, demokratik yerel yönetimin en önemli garantisidir. Bu yapılmazsa, yerel demokrasiden söz edilmez. Mali özerklik, yerel yönetimlerin mali işleri kendi sorumlulukları dahilinde yerine getirmesine bağlıdır (Quasten, 1995, s. 142). Bu nedenle yerel yönetimler, görevlerini yerine getirmek için merkezi yönetime bağımlı olmayan gelir kaynaklarına sahip olmalı ve bu gelir kaynaklarını ve kendi gelirlerini serbestçe toplama ve kullanma hakkına sahip olmalıdır. Dolayısıyla mali

özerklik, vergi özerkliği ile yakından ilişkilidir. Yerel özerklikten bahsederken hem idari özerklik hem de mali özerklik olmalıdır. Ancak, her devletin siyasi ve idari yapısına bağlı olarak, idari ve mali özerklik farklı derecelerde tanınmaktadır (Kalabalık, 2005, s. 475).

Tablo 59

Müdür Ünvanlı Yöneticileri Çalıştıkları Örgüt Tanımı

Görüşmecinin beyanı	Çalıştıkları Örgütün Tanımı
Sosyal faaliyetlerimiz biraz daha son dönemde içinde olduğumuz için sosyal belediyeçilik adına önemli olduğunu düşünüyorum. İçsel olarak baktığımız zaman bazı aksaklıklar var özellikle birimler arasında iletişimde sıkıntılarımız var. Bazı işlerin yürütülmesinde sıkıntı yaşıyorum. Çoğu şeyi e belediye üzerinden yapabildiğimiz için buda bize olumlu katıyor.	Sosyal belediyeçilik, İletişimde sıkıntıları, İşlerin yürütülmesinde aksaklık,
Çok yüksek bir potansiyeli olması rağmen kapasitesini kullanamayan bir kurum olarak görüyorum. Kapasitesini öne çıkarmak isterdim. Büyükşehir belediyesinin bence çok büyük bir potansiyeli var ama bunu kullanamadığımızı düşünüyorum.	Yüksek bir potansiyel,
Diğer kamu kurumlarından gördüğüm artımız ne kadar kamu kurumuda olsak bürokrasiyi sanki diğer kurumlara göre daha az işletebiliyoruz. Yani bi işi yapmak için onlarca izinden ziyade bunları daha hızlı daha çevik yapıyoruz.	Hızlı ve çevik
Büyükşehir olmasından dolayı hizmet alımı bütün şehirdeki insanları her insana hizmet ettiğini söyleyebiliriz. Ulaşımı ve altyapısını Büyükşehir belediyesi yapıyor.	Ulaşım ve altyapı
belediye bir bütündür her bölüm birbirine bağlıdır kesinlikle buna inanıyorum. Burada ki prosedürlerin biraz daha azaltılması gerektiğini düşünüyorum. Diğer kurumlara göre bana göre biraz daha hızlı reaksiyon sağlıyoruz.	Daha az prosedür, hızlı reaksiyon

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, müdür ünvanlı yöneticilerin %40'ı çalıştığı örgütü tanımlarken hızlı bi örgüt olarak gördüklerini ileri sürmüşlerdir. %20'si potansiyeli yüksek olarak tanımlamıştır.

Sosyal özerklik, geleneksel belediyeçilik anlayışının ötesine geçen bir anlayıştır. Bu anlayış belediyeyi sadece bir altyapı birimi olarak değil, insanların sosyal ve kültürel yaşamına katkıda bulunan, sorumluluk ve sorumluluklar üstlenen bir hizmet/yönetim birimi olarak görmektedir. Bir sosyal belediyenin yapması gereken ilk şey, belediye içindeki sosyal yapının haritasını çıkarmaktır. Diğer bir deyişle, belediye kendi topraklarında yaşayan insanların gelir durumu, kültürel donanımı, eğitim durumu, yaşı, cinsiyeti, anketleri, istatistikleri ve kamuoyu yoklamaları hakkında bilgi

toplar. Sağladığı bilgiler sayesinde etkinlik, üretkenlik ve adalet değerlerini nerede, hangi grubun ne kadar ihtiyaç duyduğu ve hizmetlerin sunumunda devreye sokmak mümkün olacaktır (Uçaktürk vd., 2009, s. 3). Sosyal özyönetim kurumları muhtaç insanlara yardım etmenin yanı sıra onları gereksiz kılmayı da amaçlar (Keleş, 2008, s. 53-54). Sosyal özerkliğin amacı, çocukların, gençlerin, kadınların, yaşlıların, engellilerin, yoksulların mutlu, huzurlu ve sosyal refah ortamında yaşayabilmeleri için toplumsal sorunların ortaya çıkmasını önlemek ve bu konuda önleyici tedbirler almaktır (Kılıçaslan, 2010).



Tablo 60

Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticileri Çalıştıkları Örgütün Tanımı

Görüşmecinin beyanı	Çalıştıkları Örgüt Tanımı
Çalıştığımız kurum türkiyenin dördüncü büyük her alanda yetkileri olan faaliyet yapan ve icraat yapan çok büyük bir kurum. Bir kere iş yapma kapasitesi potansiyeli ve gücü çok üst düzeyde. Bunu bir kere ön plana çıkarmak lazım. İnsanların beklentisinin çok yüksek olduğu bir kurum. Buda önemli bir konu onun dışındada çok güçlü bir insan kaynağı çok güçlü imkanlar ve çok güçlü makine ekipman diyebileceğimiz donanım imkanları var. özellikle kentte yaşayan aklına gelen her konuda ilk başvurulana yer belediye bunun dolayısıyla halkla iletişimleri olması lazım çalışanların uzmanlarında halkla iletişimleri iyi olması lazım vatandaş olarak çalışma alanı çok geniş ve çok yönlü. Yani kentte bir çok politika durumumuz var bütçesiyle insan kaynağıyla ekipman kaynağı ile güç yönettiği coğrafyayla yetki alan kısımları ile yani bütçeler ölçeğinde sonuçta kurum o kentin en büyük şirketi en büyük işvereni. Bursa tarihi bir kent olduğu için tarihin öne çıkarılması diğer belediyelere örneklik eder. hem dairemizin trafik uygulamalarında diğer belediyelere örnek olduğumuz öncü olduğumuz bursayı diğer illerden ayıran ne diye sorarsak. Bütün ulaşımın ortasında olan kent. Yeşili ile tarihi ile her ilde olmayan çok özelliği var tabi. bir çok şeyleri oturmuş, kurum hafızası oturmuş bir yapısı var. Teknolojiyi kullanabilen bir yapısı var. Bir çok şeyi tabiki diğer kurumlara göre daha oturmuş olduğu için buda avantajlı. Dolayısı ile bunları nasıl kullanacağınız ve nasıl yapacağınıza dair örgütlenmiştir. Çalıştığımız kurum bir çok yönüyle insanla emval olan bir kurum. Dolayısı ile ilişkiler biraz bir informal yapıda. Buda vatandaşın gözünde kurumsal kimlik kazanamamayla beraber bir unsur teşkil ediyor. Bu noktada vatandaş gözünde belediye tam bir kamu kurumu olarak görünmüyor. Güçlü yapımız mahalli idari olmamız noktasında yönetinin tepe yönetinin bu kurumda olması. Hızlı kararlar alınması, her ay toplanan mecliste encümende bu kararların hızlıca alınması bürokrasinin bu konuda azaltılması biri geldiğinde sıralı amirler tarafından hızlı kararlar alınması bu kurum olarak en güçlü yönümüz diyebiliriz.	İş yapma kapasitesi ve potansiyeli güçlü, Çok güçlü makine ekipman ve donanım imkanı, Halkla etkili iletişim, çalışma alanı çok geniş ve çok yönlü, İşveren, bütçe, insan kaynağı, Ekipman kaynağı, trafik uygulamaların da öncü, etkili ulaşımı, yeşili ile tarihi, Teknolojiyi kullanabilen, güçlü örgütlenme, İnformal yapı, güçlü mahalli idari yapısı, kararların hızlıca alınması

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, daire başkanı ünvalı yöneticilerin %80'i çalıştıkları örgütü güçlü olarak tanımlamışlardır. %40'ı ise iletişimi sıklıkla kullanmayı tercih etmişlerdir.

Örgüt, farklı anlamlar içeren olarak tanımlanabilecek bir kavramdır. Organizasyonlar, toplumdaki diğer varlıklar arasındaki yapılar, iskeletler, önceden

planlanmış ilişkiler veya organizasyonel faaliyetlerin koleksiyonları ve sosyal sistemler olarak tanımlanabilir (Koç, 2009, s. 201-202).

Örgüt kültürü ise örgütün genel değer yargılarını, örgütsel davranışını ve dış ve iç uyum sorunlarını çözerken grup öğrenmesini sağlayan temel varsayımlarını ifade eder. Örgütsel (kurumsal) kültür, örgütün çalışanları ve müşterileri için kararlarını ve uygulamalarını şekillendiren temel fikir olarak da ifade edilebilir. Örgüt kültürü, daha genel bir ifadeyle, bir örgütte faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünün veya bir örgütte işlerin nasıl yürüdüğüne bir göstergesidir (Uygur, 2009, s. 12).

Tablo 61

Yönetim Kademelerine Göre Çalıştıkları Örgütün Tanımı

Unvan	Çalıştıkları Örgütün Tanımı	Oran
Şef	Sosyal ilişkileri güçlü	%40
Müdür	Hızlı ve çeviklik	%40
Daire başkanı	Güçlü yapı	%80

Yukarıdaki tablo'ya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin %40'ı çalıştığı örgüt tanımında öne çıkan ifade olarak sosyal ilişkileri güçlü ifadesini kullandığı, müdür ünvanlı yöneticilerin %40'ı ise örgüt tanımlamasında öne çıkan ifade olarak hızlı ve çeviklik ifadesini kullanmıştır. Daire başkanı ünvanlı yöneticilerin %80'ine örgüt tanımlamada güçlü yapı ifadesini kullandıkları görülmüştür.

Bu tablo özelinde; alt kademe yöneticileri sosyal ilişkilerin güçlü olduğunu, orta düzey yöneticiler işleyişin hızlı ve sistemsel olarak çevik bir yapının bulunduğunu ve üst yöneticiler ise örgüt yapısının güçlü ve büyük olduğunu düşünmektedir.

4.15 Katılımcıların Yasal Düzenlemelere Bakış Açıları

Yapılan araştırmada katılımcılara yasal düzenlemelere bakış açıları ve kurallara riyaet etmede kayıtsızlık gösteren çalışanlara yaklaşımları soruldu ve katılımcılardan alınan yanıtlar gruplara göre ayrı ayrı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 62

Şef Ünvanlı Yöneticilerin Yasal Düzenlemelere Bakış Açıları

Görüşmecinin beyanı	Yasal Düzenlemelere Bakış Açıları
Zaten yasal düzenlemeler en temel özelliğide millet iradesinin bir tecellisidir. Millet iradesinin tecellisi olan kavramda çalışanlara yol gösteren rehber düzeyindedir. Yasal düzenlemeyi uygulama noktasında daha önemli. Yani tabi yasal düzenleme bazen elimizi bağladığı gibi bazende işimizi kolaylaştırıyor. Yani kurallara uymayan bir personelimiz olmadı. Ama olması durumundada tabi yasanın verdiği çerçevede de ikaz uyarı ihtar işten çıkarılma maddelerinin uygulanabileceğini biliyorum.	yol gösteren rehber, ikaz, uyarı, ihtar, işten çıkarılma,yol gösteren
insan kaynaklarında çalışıyorum maalesef insan kaynaklarında sınırlı mevzuatlarda vardır. yükümünüz olmayan bilgilerde yöneticinin kurtarıcı rolünü kullanması gerekiyor. işte mevzuatta yazıyor ama şununda yorumlanan kısmında olmasını gerekeni düşünenlerdenim ama mevzuatlar benimde gerçekten söylemem gerekir gerçekten kısıtlayıcı güç aynı zamanda silahtır diyebilirim tamamdır.	Sınırlı mevzuatlar, zorlayıcı
yasal düzenleme olmazsa olmaz bir konudur. Benim yaptığım uygulama hepsi kanunda kitapta yönetmelikte yer alan konular. Ben bişeyi mutlaka orada aldığı şekilde yapmak zorundayım. biz en altta çalışan kademeler olduğumuz için bir üstümüze bildiriyoruz, onlarda muhakkak bir üstüne bildiriyordur. Yasanın dışına çıkamayız, bizim öyle bir yetkimizde yok zaten. Tamamen kanunda yasada ne söyleniyorsa onu yapmak zorundayız, yapmalıyızda zaten.	Rehberdir, yasal düzenlemeye göre hareket ederiz
Yani yasal düzenlemeler bazen işi oldukça zorlaştırıyor bu adımlar prosedürler işi biraz daha zorluyor. zorlayıcı kısmı daha ön planda kurallara riyaet etmeyen çalışanla ilgili de açıkçası öncelikli olarak resmiyette ilgili bir işlem yapmadan iletişime geçmeyi konuşmayı denedim eğer burada çözüme ulaştıramıyorsam üstlerime iletirim konuyu	Zorlayıcı, Hiyerarşik örgütlenme,

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin%60'ı yasal düzenlemelere bakış açısı yol gösteren rehberdir olarak ifade etmiştir. %40'ı ise zorlayıcı olarak tanımlamıştır.

Yeni yasa, nüfus yoğunluğu ve büyüklüğü, etkin kamu hizmetleri, demokratik katılımın yüksek olduğu ve kültürel açıdan gelişmiş kentlerin en iyi ölçeğini sağlamayı hedeflemektedir. Yasanın anayasal yönetim ve yerel yönetim düzenlemelerine ne ölçüde uyduğu tartışılrsa da bu düzenlemelerin bir kısmının anayasaya aykırılık gerekçesiyle Anayasa Mahkemesi'ne sunulabilmesi anlaşılabilir bir durumdur. Kanun, getirdiği belirsizliğin yanı sıra, kamu hizmetlerinin tüm vatandaşlara eşit fırsatlar sunmasını engelleyen ikili bir hukuk sisteminin ayırt edici özelliğine de sahiptir (Aksu, 2012, s. 7).

Önceki bölümlerde denetçilerin denetim sürecinde izlemesi gereken hata bulma ve raporlama modelleri bazı şirket vakaları perspektifinden test edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde, model borsada işlem gören şirketlere ilişkin iki kanun ve yönetmelik olan Sarbanes-Oxley Yasası (Sarbanes-Oxley) ve ChinaMerchants Bank (SPK) incelenmiş ve Türk Ticaret Kanunu'nun yeni taslağının ilgili hükümleri incelenmiştir. Bu nedenle yasal hükümlerin modele hangi açılardan katkı sağladığı ve yolsuzluğun önlenmesi üzerindeki etkisi değerlendirilmeye çalışılmış ve örnekler verilmiştir.

Tablo 63

Müdür Ünvanlı Yöneticilerin Yasal Düzenlemelere Bakış Açıları

Görüşmecinin beyanı	Yasal Düzenlemelere Bakış Açıları
Yani sonuçta bir güç silah olarak bakılmaz yasal duruma göre düzenlemeler mevcut. işin nasıl yapılacağına işleyişin nasıl olacağını gösterdiği için gereklidir. tabi kurtarıcı olarak nereden baktığınıza bağlı işin o yapılmasını yasa gereği istiyorsunuz. Tabi bazı kişiler içinde zorlayıcı oluyor. bizde işimizin yürümesi açısından yasal olarak gerekeni yapıyoruz. Ordan bakarsanız oda zorlayıcı olur.	Yasa gereği zorlayıcı,
Yasal düzenlemeler ile ilgili birim olarak biz çok fazla kanunlarla karşı karşıya gelen bir birim değiliz. Onun dışında devletin destek verdiği bazı noktalar vardır. Genel olarak politika anlamında destekleyici yasalar olduğu için yaptığımız işin benim işime geliyor. Ama kişisel özlük hakları olarak baktığımda tam tersi.	Politika anlamında destekleyici yasaların avantajı, kişisel özlük hakları,
Bazen güç bazende silah olarak kullanılıyor. Artık bilgi çağındayız bilgi çok önemli. Bilgi kurmamız, bize bilgiyi koru demektedir. Bilgi işlem ve ip tarafı genelde yasaklayıcıdır. Ama diğer şube müdürlüklerinde mevzuatı onları zorlayıcı olabiliyor. Kısıtlı yetkiyi bize vermesi aslında sadece onay ver diyor. Bu noktada vatandaşla karşı karşıya kalıyoruz.	Güç ve silah olarak kullanılıyor, Bilginin korunması, Kısıtlı yetki,
Yasal düzenleme olmasa başına buyruk hareket eder herkes. Bazen kanunda bazı şeyler belirlenmediğinde bu bize sıkıntı yaratabiliyor. Ama bazen de kanun bu şekilde olduğu için bu şekilde yapılacak deyip bizim içinde bir kurtarıcı oluyor.	Rehberdir, sıkıntıya sokabilir, kurtarıcı
ikisi de var kolaylaştırıcı yanı da var tabi ki kolaylaştırıcı yanının çok bize fayda sağladığı kanun diyoruz yasal düzenlemeye göre böyle diyim herkes ona göre hareket ediyor kanunlara uyuyor ama zorlaştırıcı yanları da biraz önce bahsettiğimiz gibi bürokrasiye takılan yanları da çok fazla oluyor	kolaylaştırıcı, bazen de zorlaştırıcı

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, müdür ünvanlı yöneticilerin %40'si yasal düzenlemelere zorlaştırıcı olarak ifade etmiştir. %20'si güç ve silah olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Belediye yönetim sisteminde yaklaşık 150 yıllık bir geçmişe sahiptir. 1930'da Türkiye, tüm yasal standartlara sahip ilk gerçek şehir olarak ortaya çıkmıştır. Hemen ardından 1580 sayılı Belediye Kanunu ülkemiz belediyecilik tecrübesine önemli bir katkı sağlamış ve 75 yıllık uygulamadan sonra 3 Temmuz 2005 tarihinde çıkarılan 5393 sayılı Belediye Kanunu ile değiştirilmiştir. Bu kanun, kamu yönetiminin yeniden yapılanması sürecinde belediye yönetimine önemli yenilikler getirmiştir (Eryılmaz, 2012, s. 192).

Belediye; büyükşehir, il, büyükşehir, ilçe ve belde belediyesi olmak üzere beş farklı statüye ayrılmıştır. Anayasa'nın 127. maddesinin üçüncü fıkrasında "büyük yerleşim birimleri özel yerleşim birimleri kurabilir" hükmü yer almaktadır. Bu hükme göre Büyükşehir Kanunu 1984 yılında çıkarılmış ve ilk kez Ankara ve İstanbul'da uygulanmıştır (Çelik, 2013). 1984 tarihli 3030 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu 2004 yılına kadar yürürlükte kalmış, ardından 2004 tarihli 5216 sayılı Kanun ile değiştirilmiştir. Sekiz yıllık uygulamadan sonra, 2012 yılında 6360 sayılı Yeni Büyükşehir Yasası'nın çıkmasıyla birlikte 5216 sayılı Kanun da yürürlükten kaldırılarak, ülkemizde toplam 30 büyükşehir alanının varlığı resmen tanınmıştır.

Tablo 64

Daire Başkanı Ünvanlı Yöneticilerin Yasal Düzenlemelere Bakış Açıları

Görüşmecinin beyanı	Yasal Düzenlemelere Bakış Açıları
yasal düzenleme dediğimiz konu çerçeveyi çizen usul ve ilkeleri belirleyen ve ne olması gerektiğini çizen konular. bir toplumsal hayatta bir ülke disiplini bir dünya düzeninde yaşadığınız zaman bu oyunun kurallarının belli olması lazım. her yasada esneklik ve yorumlama biçimleri vardır ama bunlar da kamu yararına ve işi pozitif yönde yorumlarsanız bence yasalar ve bu kısıtlar sizi doğru yola götüren güzergah çizen yönlendiricidir. Yol göstericidir. Tabi çalışma alanının da mevzuatında olması gerekiyor sonuçta kişiye ve herkese eşit ve adil davranma açısından kendinin nemalanmış olması lazım. Mevzuat karar verme ve yönlendirme yetkisi bazen ama başkanlık yeri sizlerle bu anlamda uygun olup çok fazla eksik değer gerçekleştiriyor dolayısıyla bazen mevzuatta çok güzel ifade edilebilen şeyler aslında uygulama sürecini çok inançsız kılamayabiliyor. Bazen de işleri zorlaştırabiliyor. Belediye demek son yasal düzenlemeler demek. Öyle bir yetki alanına sahip olduki artık. Dolayısı ile yasal düzenlemeler zaman zaman bize güç verir zaman zaman dengeyi aşmamızı sağlıyor zaman zamanda sıkıntı yaşıyor. Her mevzuat düzenlemesi aynı yetkiyi yaratmıyor. Mevzuatın sınırların ölçülerinde bize güç veriyor, bazen engel oluyor bazen de yolumuzu açıyor. Yani yasal düzenleme olmazsa her yerde her konuda farklılıklar olur. Her işte farklılıklar olur. Yani bu bir başka vatandaşa göre farklı bir uygulama yaparsınız, diğer vatandaşa göre de farklı bir uygulama yaparsınız ki uygulamada birlikteliği standardı sağlayamadığınız içinde dolayısı ile çelişkilere sıkıntılara sebebiyet verirsiniz. Her konuda mutlaka bir yasal çerçevesi ve süreci olması lazım. hizmet alanında bulunan kişinin de bir standart olması lazım, farklılıklar olmaması lazım o yüzden yasal düzenlemeler gerektiğini düşünüyorum. İdareciler arasında bu kanunun kişiselleştiği bir pozisyon dalar. Yani o makamda aslında uygulamada oturmuş olması lazım. Yani bu zaman zaman sıkıntılara yol açmıyormu belediyelerde açıyor. Mevzuata takılma durumu çoğu zaman baki oluyor. Şimdi her kanunda bir açık kapı bir açık pencere. Yani idarecilik biraz bunu konuda işimizi kolaylaştırıyor. Hem kolaylaştırıyor zorlaştırırken de bir yön tarzı veriyor. Aynı zamanda da olmazsa olmaz rehberdir kanunlar.	usul ve ilke, ülke disiplini, kısıtlayıcı güç, yol gösterici, Eşit ve adil, yönlendirme yetkisi, zorlayıcı, Güç, denge, kısıtlayıcı güç, yol gösterici, yasal çerçeve ve süreç, Mevzuata takılma durumu, yön vermesi, rehberlik eden, kanunlar,

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, daire başkanı ünvalı yöneticilerin yaklaşık %80 yasal düzenlemelere yol gösterici olarak baktıklarını ifade etmiş;%40'ı ise kısıtlayıcı güç olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

Örgütsel itaat kavramı, örgütsel yönetim için gerekli olan kural ve düzenlemelere uyumu açıklar. Çalışanların örgütteki kurallara uyması, bu kuralları

benimsemesi ve yaymak için çok çalışması çalışanın davranışıdır (Karaaslan vd., 2009, s. 142).

İtaat genellikle taahhüt eyleminin bileşenlerinden biri olarak kabul edilir. Ancak vaatleri itaat kapsamında görmek mümkün değildir. İtaatsiz bağlılık anarşiye neden olabilir. Taahhütsüz itaat, örgütsel ilerlemeyi hızlandırmak için önemli adımların atılmasını sağlamak için yeterli olmayacaktır. İtaat duygusuna sahip kişiler, örgütün yararına nasıl katkıda bulunabileceklerini düşünme ihtiyacı hissetmedikleri için yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar (Varoğlu, 1993, s. 29).

Tablo 65

Yönetim Kademelerine Göre Yöneticilerin Yasal Düzenlemelere Bakış Açıları

Unvan	Yasal Düzenlemelere Bakış Açıları ve Kurallara Riayet Etmede Kayıtsızlık Gösteren Çalışanlara Yaklaşımları	Oran
Şef	Yol gösterici	%60
Müdür	Zorlayıcı	%40
Daire başkanı	Yol gösterici	%80

Yukarıdaki tablo'ya bakıldığında, şef ünvanlı yöneticilerin %60'ı yasal düzenlemelere bakış açısının yol gösterici olduğunu ifade etmiştir. Müdür ünvanlı yöneticilerin %40'ı ise yasal düzenlemeler ile ilgili zorlayıcı ifadesini kullandığı, daire başkanı ünvanlı yöneticilerin ise %80'i yasal düzenlemeler hakkında yol gösterici olduğu şeklinde ifade kullanmıştır.

Bu tablo özelinde, alt ve üst kademe yöneticilerin yasal düzenlemeleri yol gösterici olarak görmesine karşın, orta kademe yöneticiler ise yasal düzenlemelerin mevcut kısıtlamalardan dolayı zorlayıcı olarak buldukları görülmüştür.

Bölüm 6

Sonuç

Liderlikte tercih edilen güç kaynakları açısından belediye idarelerinde faaliyet gösteren yöneticilerin farklı davranış biçimlerine sahip oldukları ifade edilebilir. Buna göre Daire Başkanı gibi üst düzey görevlilerin daha çok sosyal ilişkileri, müdür ve şef düzeyindeki idarecilerin ise, yasal yetkilerini güç kaynağı olarak kullanma eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Bunun sebebi; alt ve orta kademelerde görevli yöneticilerin işin icra kısmında yer aldıkları ve daha çok kontrol odaklı olduklarından kaynaklandı düşünülmektedir. Bu durum çalışanların motivasyonu ve işe aidiyetlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Sağlıklı bir örgüt yapısından söz edebilmek için yönetsel anlamda informal ilişkilerinde gelişmiş olması gerekmektedir.

Liderliğin bir başka yönü olan iletişim itibariyle belediyede görevli yönetici sınıfı personelin tercih ettikleri iletişim modelleri açısından Müdür ve Şef düzeyindeki idareci personelin benzeri bir eğilimle ast-üst ilişkilerini tercih ettikleri, Daire Başkanı düzeyindeki idarecilerin ise, daha çok ikili ilişkileri bu anlamda kullandıkları anlaşılmaktadır. Belediye idareleri diğer kamu idarelerine göre halkla temasın yoğun bir şekilde yaşandığı kurumlardır. Hemen her kademede iletişimin yoğun ve kesintisiz olması vatandaş memnuniyeti ve verilen hizmetlerin kalitesinde artıracığı düşünülmektedir.

İşe yaklaşım açısından belediye idarecilerinin öne çıkan yönlerine bakıldığında ise hemen bütün idareci tiplerinin planlı ve belli bir düzene oturan çalışma modellerini tercih ettikleri; ancak bir farklılaşma olarak şef düzeyindeki idarecilerin ayrıca sonuç odaklı bir çalışma modelini de kullanabildikleri ifade edilmelidir. orta ve üst kademe yöneticiler işleri planlamasında, alt kademe yöneticiler ise işlerin icrasında yer aldıklarında dolayı sonuç odaklı olmayı tercih etmektedirler.

İdari faaliyetlere ilişkin karar alma modelleri bakımından belediye idarecileri değerlendirildiğinde müdür ve daire başkanı düzeyindeki idarecilerin katılımcılık temelli bir yaklaşım olarak fikir alışverişini esas alan karar modelini tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Şef ünvanlı idarecilerin ise daha çok yukarıdan aşağıya bir modelleme ile karar tercihlerine sahip oldukları ileri sürülebilir. Şef ünvanlı idareciler yetki

alanları çerçevesinde inisiyatif olarak ekipleri ile fikir alışverişinde bulunarak karar almaları işlerin hızlı yürütülmesini sağlayacaktır.

Yeni ve farklı fikirleri olan çalışanlara bir lider olarak belediye idarecilerinin bakışları değerlendirildiğinde bütün idareci tiplerinin bu gibi çalışanlara olumlu yaklaştıkları anlaşılmaktadır. Bu durum örgütlerde yenilik ve yaratıcılığın gelişmesi bakımından da önemlidir.

Liderlikte dikkate alınan temel başarı ölçütü bakımından belediye idarecilerinin Daire Başkanı düzeyinde daha çok adil bir idare tesis etmenin; Müdür düzeyinde sorumluluklarının ardında olma ve sorumluluk üstlenmenin ve Şef düzeyinde ise, koordinasyon yeteneğine sahip olmanın temel başarı ölçütü olarak görüldüğü ifade edilmelidir.

Belediye idarecileri, problem çözme modelleri bakımından değerlendirilecek olursa bütün idareci tiplerinin fikir alış-verişini önceleyen ve önemseyen bir yönetim anlayışına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan problem çözümünde ilgili personellerin görüşünü almak, farklı bakış açılarından problemin değerlendirilmesini sağlar ve çözümü kolaylaştırır.

İdari faaliyetleri sürdürmede belediye idarecilerinin işe ayırdıkları zaman açısından değerlendirme yapıldığında farklı nispetlerde olsa da hemen bütün idareci tiplerinde işe ayrılan zamanın yeterli olduğu belirlenmiştir.

Kaynak tedariki açısından bireysel girişimde bulunma yönüyle belediye idarecileri bir lider olarak değerlendirildiklerinde bütün yönetici tiplerinin kaynak tedariki açısından sorumluluk üstlenmek ve işi hızlandırmak üzere inisiyatif alma yönünde eğilim sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Liderlikte yetki devri bakımından belediye idarecilerinin daha çoklukla Daire Başkanı ve şeflerin yetki devri konusunda oldukça hevesli ve iradeli oldukları görülürken, Müdür düzeyindeki idarecilerin bu anlamda biraz daha çekingen kaldıkları anlaşılmaktadır. Sağlıklı bir örgüt yapısından söz edebilmek için yöneticilerin astlarına, astlarında güvenmeleri önem arz etmektedir. Karşılıklı güven örgütün performansında olumlu yönde etkileyecektir.

Liderlik bakımından kendilerini değerlendiren belediye idarecilerinden Daire Başkanlarının kendilerini çalışan ve insani ilişkileri iyi; Şef ve Müdür düzeyindeki idarecilerin ise insani ilişkileri iyi olarak kendilerini tanımlama eğilimi gösterdikleri belirlenmiştir.

Liderlikte en çok kullanılan kişisel özelliklerin sıralaması bakımından belediye idarecileri değerlendirildiğinde bütün idareci tiplerinde öne çıkan kavram adil/adaletli bir lider olarak temayüz etme arayışında oldukları anlaşılmaktadır.

Sevk ve idarede en çok kullanmayı tercih ettikleri araçlar açısından belediye idarecileri değerlendirildiğinde bütün idareci tiplerinin daha çok yasal düzenlemeleri zemin alan bir yaklaşımla hareket etme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Belediye idareleri kamu örgütlenmesinin bir parçası olarak iş ve işleyişinde yasal düzenlemelere göre hareket etmektedir. Bu idare şeklinin yönetim kademelerinde yansıdığı görülmektedir.

Çalıştıkları örgütü bir lider olarak değerlendirdiklerinde belediye idarecilerinin Daire Başkanı düzeyindeki organizasyonun büyük ve güçlü yapı sahip olduğunu; Müdür düzeyindeki personelin hızlılık ve çeviklik yönüyle ve Şef düzeyindeki personelin ise diğer kurumlara göre sosyal ilişkilerin daha güçlü olduğunu esas alan bir yaklaşımla idareyi tanımlamaya yöneldikleri anlaşılmaktadır.

Yasal düzenlemelere bakış ve kurallara riayet etmeyen çalışanlara yaklaşımları bakımından belediye idarecileri değerlendirildiğinde Daire başkanı ve şef düzeyindeki yöneticilerin düzenlemelerin yol gösterici olduğunu, bu manada yasaların belirlediği işlemleri tahsis etme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Müdür düzeyindeki yöneticilerin yasalardan kaynaklı bürokrasiden dolayı işlerini zorlaştırdığı yönünde bakış açıları olduğu görülmektedir.

Çalışma sadece bir belediye idaresinde yürütüldüğünden sonuçların genelleştirilmesi bakımından bu durum bir zafiyet olarak addedilebilir. Ayrıca her bir idareci düzeyinden sadece beşer örnekle çalışılması da çalışmanın zayıf yönlerinden birini oluşturabilir.

KAYNAKÇA

(Helleriegel vd., 1999: 12 – 15; Lewis vd., 1994:10 – 14; Kavuncubaşı, 2000: 10; Griffin, 1996: 11 – 13; Draft, 1994: 16 – 18; Can, 1994: 24).

Acuner, T. ve Tülay İ. (2002). 21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerinin Bakış Açısı, 10. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Fakültesi Yayınları No: 4, 23 – 25 Mayıs, Antalya.

Aksu, V. (1998). *Kent Mobilyalarının Yer Aldıkları Mekânlara Etkileri Üzerine-Trabzon Kenti Örneği-Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

Akyel, R. & Köse, H. Ö. (2010). Kamu yönetiminde etkinlik arayışı: Etkin kamu yönetimi için etkin denetimin gerekliliği. *Türk İdare Dergisi*, 466, 9-45.

Alıcı, O. V. (2013). Büyükşehir İlçe Belediyelerinin İdari ve Mali Özerkliği. *Yerel Politikalar Dergisi*, (13), 127-152.

Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9 (4), 336-355.

Ardanış, B. (1982). *Modern Yönetim İlkeleri: Karar Verme*, Modern Yönetim Semineri, Ders Notları, Türk – İş Yay No: 144,

Arthur C. (1973). *Personnel Management*. New York: Alexander Hamilton Institute.

Aytaç, S. (1992). Sakatların Mesleki Rehabilitasyonu ve İstihdamı. *Milli Prodüktivite Merkezi, Verimlilik Dergisi*, 33–70.

Aytürk, N. (1999). *Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*. 3. Baskı, Ankara: Yargı Basımevi.

Bahar, O. (2006). Turizm Sektörünün Türkiye'nin Ekonomik Büyümesi Üzerindeki Etkisi: VAR Analizi Yaklaşımı, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 137-150.

Bakoglu, R. (1999). *Orta Kademe Yönetimin Stratejik Roller ile Örgütsel Performans İlişkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Balestra, C., and Tonkin, R. (2018). *Inequalities in household wealth across OECD countries: Evidence from the OECD Wealth Distribution Database*.

Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barutçugil, İ. (2004). *Strategic Human Resource Management (in Turkish)*. İstanbul: Kariyer Yay.

- Başargan, N. H., ve Kümbül, B. (2002). *Çalışan çocuk sorununa aileleri açısından bir bakış İzmir ili örneği*. Çalışan Çocuklar Semineri 29-31 Mayıs 2001 Ankara, TC Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü ve Uluslararası Çalışma Örgütü-ILO. Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası.
- Baykal, B. (1981). *Organizasyon Yönetimi*, İstanbul: Meter Matbaası.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan ve İlgili Bilim Dalları*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bilgiç, V. K. (1998). *Yerel Yönetimler*. Ankara: 21. Yüzyıl Yayınları.
- Billington, R. (1997). *Felsefeyi Yaşamak* (A. Yılmaz, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon* (Güncellenmiş 4.b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bulut, S., ve Göktürk, G. Y. (2012). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 53-70.
- Business Week*, (1989). Is Your Company Too Big?, March 27,
- Can, H. H., ve Yıldız, N. (2004). *Belediye Başkanları ve Belediye Meclis Üyelerine Temel Bilgiler*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cemalcılar, İ., Bayar, D., Aşkun, İ. C. ve Öz-Alp, Ş. (1976). *İşletmecilik Bilgisi*. Ankara.
- Cusins, P. (1997). *Orta düzey yönetici için yönetim teknikleri*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Cüceloğlu, D. (1998). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çelik, M. L. Yeni Büyükşehir Yasasına Göre Yerel Seçimlere Kadar Yapılması Gerekenler.**
- Çoker, Z. (1999). *Belediye Encümeni Görev ve Yetkileri, Belediye Yönetim Dizisi/3*. Ankara: YYAEM.
- Daft, R. L., Murphy, J., and Willmott, H. (2010). *Organization theory and design* (Vol. 10). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*. 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.

- Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*, İstanbul: Seçil Ofset.
- Dönmez, D. (2018). *Türkiye'de büyükşehir yönetimleri ve büyükşehirlerin yeniden yapılandırılmasına ilişkin model arayışları üzerine bir inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Draft, Richard L. (1994). *Management*. 3th Edition, Orlando: The Drydan Press.
- Drucker, P. (1992). *The New Society of Organizations*. Harvard Business Review.
- Drucker, P. F. (1974). Yönetici Olmak Ne Demektir (G. Sabuncuoğlu, Çev.). *Verimlilik Dergisi*, 3(2).
- Dumaine, B. (1993). The new non-manager managers. *Fortune*, 127(4), 80-84.
- Dyer, W. (1979). Caringandpower. *California Management Review*, 21(4), 85.
- Egeli, H., ve Diril, F. (2012). Türkiye’de yerel yönetimlerde mali özerklik ve vergilendirme yetkisi. *Sayıştay Dergisi*, (84), 25-44.
- Emini, F. T. (2009). Türkiye’de yerel yönetimler reformunun iç ve dış dinamikleri. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 31-48.
- Engin İ. (1999). *İfa Uğruna Edim*, Prof. Dr. Erdoğan Moroğlu’na Armağan, İstanbul.
- Erbay, Y. ve Akgün, H. (2017). *Türkiye’de ve Avrupa’da Yerel Yönetimler*. 2. Basım. Uluslararası İlişkiler Kütüphanesi Röle Akademik Yayıncılık.
- Erençin, A. (2002). *Yerel Yönetimler ve Yeni Kamu Yönetimi Tartışmaları*. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 11(4), 25-40.
- Ergun, T. ve Polat, A. (1978). *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: TODAİE Yayını.
- Erten, M. (2018). *Kişisel Görüşme*. Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Şube Müdürlüğü Canlı Yayın Birimi, 13.10.2018.
- Eryılmaz, B. (2012). *Kamu Yönetimi-Düşünceler Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Eryiğit, B. H. (2012). *Belediyelerde stratejik planlama sürecinde dikey ve yatay entegrasyon: İstanbul örneği*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Esener, Ö. (1997). *Stratejik Ortaklıklar*. İstanbul: İ.M.K.B.Yay.
- Fişek, K. (1979). *Yönetim*. Ankara: Sevinç Matbaası.

FLOYD ve W.:TheStratejicMiddle Manangement,s.41’den aktaran BAKOĞLU, R: s.64-71

- Foley, S., Kidder, D. L., and Powell, G. N. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28(4), 471-496.
- French, J. and Bertram, H. R. (1959). *Studies of Social Power* (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research).
- French, J. and Bertram, H. R. (1959). The Bases of Social Power. *Studies in Social Power*, 259-69.
- Gökçek, B. (1996). *Bankacılıkta Matematiksel İşlemler*, İstanbul: Garanti Bankası Yay.
- Göl, S. (2001). *Organizasyonda Orta Seviye Yöneticiler ve Gelecekleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik Anabilimdalı, İstanbul.
- Görmez, K. (1997). *Yerel Demokrasi ve Türkiye*, (Gözden Geçirilmiş 2. bs.) Ankara: Vadi Yayınları.
- Gözler, K. (2018). *Anayasa Hukukuna Giriş*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Gözler, K. (2018). *Mahalli İdareler Hukuku*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Gözübüyük, A. Ş. (1967). *Türkiye’de Mahalli İdareler*. Ankara: TODAİE.
- Griffin, R. W. (1996). *Management*, Fifth Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Güler Demirci, F. (2003). Türk Kamu Yönetiminin Evrimi (I). *Amme İdaresi Dergisi*, 36(1), 1-30.
- Gürbüz, S. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 240-260.
- Güven, M., ve Yeşil, S. (2011). İşletmelerde Zaman Yönetimi, İ. Bakan (Ed.). 2. Baskı, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul. Beta Basım A.Ş.
- Hatipoğlu, Z. (1993). *Temel Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yay.
- Helleriege, D., Susan, E. Jackson, J. W. (1999). *Management*. Eighth Edition, South Western College Publishing.
- Hicks G., Herbert G. ve Ray. C. G. (1981). *Organizasyon: Teori ve Davranış* (B. Baykal çev.). İstanbul: T.İ.A.
- Hicks, G. H. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından* (O. Tekok ve diğ. Çev.). Ankara: Turan Kitabevi.

Hitt, M. A., Dennis Middlemist R. and Robert L. M. (1989). *Management Concept and Effective Practice*, Third Edition, New York: West Publishing Company.

<http://mts.miargem.org.tr/> MTS (Erişim Tarihi: 04.04.2013).

James, J., ve Dicleli, Z. (1997). *Gelecek zamanda düşünmek: yeni çağın liderlik becerileri*. İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

James, P. T. (1996). *Total quality management: An introductory text*. Prentice Hall.

Jones, R. and Hill Charles, W. L. (1992). *Strategic Management Theory, An Integrated Approach*. Second Edition. Boston: Cengage Learning.

Jones, M. H. (1962). *Executive Decision Making*. Homewood: Richard Irwing Inc.

Kalabalık, H. (2005). *Avrupa Birliği Ülkeleri ile Karşılaştırmalı Yerel Yönetim Hukuku*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Kalabalık, H. (2005). *Avrupa Birliği Ülkeleriyle Karşılaştırmalı Yerel Yönetim Hukuku*. Ankara: Seçkin.

Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayıncılık.

Kalender, İ. (2008). Türk Kamu İdaresinin Yeni Yönetim ve Denetim Sistemleri. *Türk İdare Dergisi*, 460, 87-103.

Kalkandelen, H. (1972). *Personel Yönetimi*. Ankara: Nadir Kitap.

Kao, R. W. (1993). Defining entrepreneurship: past, present and?. *Creativity and Innovation Management*, 2(1), 69-70.

Karaarslan, M. (2007). *Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformu Bağlamında Yerel Yönetimlerin Özerkliği ve Denetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karaaslan, A., Ergun Özler, D. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 135-160.

Karakılçık, Y. (2016). *Yeni Yerel-Bölgesel Gelişmeler Işığında Yerel Yönetimler* (3. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.

Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Keçecioğlu, T. (2000). *Takım Oluşturmak*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Keleş, R. (2012). Anakentlerin Dünü, Bugünü, Yarını, *KBAM 3. Kentsel ve Bölgesel Araştırmalar Sempozyumu*, Kent Bölgeler, Metropolen Alanlar ve Büyükşehirler: Değişen Dinamikler ve Sorunlar Bildiri Kitabı (s. 1-12), Ankara.
- Keleş, R. (2012). *Kentleşme Politikası* (Güncellenmiş 12. bs.), Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Keleş, S. (2008) *Türkiye’de Sosyal Belediyecilik Uygulamaları ve Ankara Büyükşehir Belediyesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kılıçaslan S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Örgütsel Yaklaşım*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kılıçer, T. (1990). T.C. Hükümetleri ve Mahalli İdareler Politikaları (1923- 1990), Ankara: Adana Valiliği Yayınevi.
- Koç, E. (2002). İnsan ve Sadakat. *Felsefe Dünyası Dergisi*, 1(35), 49-57.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koyuncu, B. ve Coşkun, B. (2003). Yerel Yönetimler ve Yerel Özerklik, Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal öztürk ve Bayram Coşkun (Ed.). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Kuzey, P. (2005). Avrupa Kamu Yönetim Ülkeleri. *Maliye Dergisi*, 147, 57-89.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H. and Fandt, P. M. (1994). *Management Challenges in the 21 st Century*. New York: West Publishing Company.
- Meişoğlu, D. (2006). *Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Reformu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Mevduat. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2972.pdf>, madde 2/2 (e.t. 15.07.2020).
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4).
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., and Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 533-552.
- Mutluer, K., Kesik, A. ve Öner, E. (2004). *Bütçe Hukuku*, İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayını.
- Niles, M. (1957). *Orta Kademe İdaresi; Orta Kademe İdarecisinin Görevi* (N. Özbek Çev.). Ankara.

- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Ortaylı, İ. (2011). *Tanzimat Devrinde Osmanlı Mahalli İdareleri (1840-1880)*. Ankara: TTK Basımevi.
- Ökmen, M., ve Parlak, B. (2010). *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler İlkeler Yaklaşımlar ve Mevzuat* (2. b.). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Özalp, İ., Koparal, C. ve Berberoğlu, G. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özer, M. A. (2012). Örgütsel Karar Verme ve Yönetişim. *Türk İdare Dergisi*, 475, 147-170.
- Parlak, B. (2015). Yerel Yönetim Reformları Perspektifinde Temel Bir Yerel Yönetim Birimi Olarak Belediyeler. M. Mecek, M. Doğan, ve B. Parlak (Ed.). *İdari ve Mali Açından Türkiye'de Yerel Yönetimler* (s. 93-116). Ankara: Bekad Yayınları.
- Parlak, B. ve Ökmen, M. (2015). *Yerel Yönetimler Kuram ve Uygulamada Küresel ve Ulusal Konular ve Sorunlar*. 4. Baskı. Bursa: Ekin Yayınları.
- Partnership for 21st Century Skills-P21. (2009). *Framework for 21st century learning*. Erişim adresi: <http://www.p21.org/our-work/p21-framework>. Erişim Tarihi: 15.09.2019.
- Quasten, W. (1995). Üniter ve Federal Devletlerde Yerel Yönetimler, *Uluslararası Yerel Yönetimler Konferansı*, 13-14 Temmuz, Ankara, TBD-KAV.
- Robbins, S. P., Dacenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları, Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (8. Baskı), (A. Öğüt. Çev. Ed.), Ankara: Nobel Yayınları.
- Sanders, M. S. and McCormick, E. J. (1976). *Human Factors in Engineering and Design*. New York: McGraw-HillInc.
- Savaş, V. M., ve Sadık, T. C. K. Y. (1998). C.: II, (Madde 96-324), 2. Baskı, Ankara.
- Savaşkan, O. (2017). 2000 sonrası Türkiye'sinde Yerel Yönetimler Reform Süreci, *Toplum ve Bilim*, 141, 173-194.
- Scott, W. G. (1961). Organization Theory an Overview and an Appraisal. *Academy of Management Journal*, 4(1), 7-26.
- Seyitdanlıoğlu, M. (2010). *Tanzimat Döneminde Modern Belediyeciliğin Doğuşu: Yerel Yönetim Metinleri* (1. bs.), İstanbul: Türkiye İşbankası Kültür Yayınları.
- Smith, H. W. (1998). *Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası* (A. Cıngıl Çelik Çev.). İstanbul: Rota Yayın.
- Strackbein, R., and Strackbein, D. (2002). *Ergebnisorientiert delegieren*. Gabler Verlag.

- Straub, J. T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*. (S. Şenel Çev.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Şahin, E. A. İ. (2018). Türkiye’de belediye gelirlerinin değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1-19.
- Şahin, Y. (2014). *Yerel Yönetimler*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Şengül, R. (2011). *Yerel Yönetimler*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitabevi.
- Tekeli, İ. (1983). Yerel yönetimlerde demokrasi ve Türkiye’de belediyelerin gelişimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 16(2), 3-22.
- Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153- 182.
- Tekmen, M. ve Çetinkaya, A. (1997). *Teftiş Kurulu Raporu*. Ankara: İçişleri Bakanlığı.
- Tengilimoğlu, D., Tutar, H., Altınöz, M., Öztürk Başpınar, N., ve Erdönmez, C. (2003). *Zaman yönetimi*. Hasan Tutar (Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Toka, C. (1979). *İnsan Araç Bağlantısında Ergonomik Tasarım İlkeleri*, İstanbul: İ.D.G.S.A. Matbaası.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Turanlı, M. (1988). *Pazarlama Yönetiminde Karar Alma*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Doğan Basımevi.
- Türedi Özen, A. (2001). *Geleneksel Çömlek Sanatı*. Eskişehir.
- Türkoğlu, İ. (2009). *Yerel Yönetimlerde Mali Reform Arayışları: Türkiye’de Belediyelerde Mali Özerklik ve Belediye Başkanlarının Mali Özerklik Algılaması*. Ankara: Maliye Bakanlığı.
- Uçaktürk, T., Uçaktürk, A. ve Özkan, M. (2009). *Yerel yönetimlerde sosyal sorumluluk bağlamında sosyal belediyecilik: Biga Belediyesi örneği*. http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/ahmet.ucakturk/bildiri/ahmet.ucakturk11.08.2011_04.20.14bildiri.pdf. Erişim tarihi: 10.03.2015.
- Uluköy, M., Demireli, C. ve Kahya, V. (2013). KOSGEB Girişimcilik Eğitimi Kurslarına Katılan Katılımcıların Girişimcilik profiline Yönelik Bir Alan Araştırması. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 79-96.

- Ulusoy, A. ve Tekdere, M. (2019). Türkiye’deki Belediyelerin Mali Sorunları ve Muhtemel Etkiler. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 167-182.
- Uyterhoeven, H. (1986). *General Managers in the Middle*. Boston: Harvard Business Review.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İ.T.O. Yayını.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Varol, M. (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Yaş, H. (2017). *Merkezin Çekim Alanındaki Yerel Yönetimler, Belediyelerin Geleceği ve Yeni Yaklaşımlar*, Marmara Belediyeler Birliği Kültür Yayınları.
- Yılmaz, H. (1999). İşletmelerde Takım Çakışması Yoluyla Motivasyon. *Standart Dergisi*, 38(448), 28-33.
- Yörük, D., ve Dünder, S. (2011). Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yurdadoğ, V., Akça, H., ve Ünlükaplan, İ. (2016). Geçişin 25. Yılında Orta Asya Türk Cumhuriyetlerinde Dönüşüm Sürecini Özelleştirme ve İktisadi Özgürlükler Açısından Değerlendirme. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 4, 100-121.